

**HÉLDER FILIPE DE BESSA MOURA**

---

**UMA ESCOLA, UMA CULTURA,**

---

UM ESTUDO DE CASO



Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Matemática – Ramo Educacional pela Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia, sob orientação do Professor Doutor José Manuel Matos.

Lisboa  
2008

**À minha esposa, lola.**

---

## **Agradecimentos**

---

Gostaria de deixar aqui os meus agradecimentos ao Presidente e Vice-Presidente da escola visada por este trabalho, pela amabilidade com que me receberam na escola e pela disponibilidade em assegurar as condições e elementos essenciais para a execução deste trabalho. Agradeço ainda pela disponibilidade e participação de todos os intervenientes nas entrevistas pois sem ela, este trabalho não seria fundamentado.

Agradeço também ao orientador deste trabalho, o professor doutor José Manuel Matos, pela disponibilidade que manifestou para marcação de reuniões tendo sempre em consideração a longa deslocação que eu precisava de fazer uma vez que a minha habitação era a mais de 350km da faculdade.

Por fim, um agradecimento especial à minha esposa por toda a ajuda, apoio e motivação na elaboração deste trabalho.

---

## Sumário

---

Este trabalho foi desenvolvido segundo um projecto denominado *Identificação e caracterização de classes de escolas de sucesso (Refª FCG SEB07P)*, que tinha como objectivos principais identificar escolas de sucesso, segundo uma definição própria do projecto; caracterizar estas escolas de sucesso, identificando factores organizacionais e de funcionamento comuns; e perceber se alguns dos factores identificados promovem o sucesso escolar. Com este trabalho pretende-se auxiliar este projecto caracterizando a cultura de uma das escolas identificadas como sendo de sucesso, de forma a poder-se reconhecer factores que podem ser promotores do sucesso escolar.

Neste sentido, foi realizado um estudo de caso à escola seleccionada onde foram realizadas entrevistas a uma fracção da comunidade escolar, que se tentou ser o mais representativo possível, para além de visitas guiadas às instalações da escola.

Com esta metodologia de investigação pretendeu-se estar em contacto mais directo e presencial com a comunidade escolar e desta forma poder observar, reconhecer e descrever com observações reais, a identidade da cultura desta escola.

Neste trabalho identificaram-se factores singulares da cultura desta escola que podem ser interpretados como promotores do sucesso.

Palavras-chave: Ranking nacional de escolas, cultura de escola, estudo de caso, escola de sucesso.

---

## Summary

---

This work was developed under a project entitled Identification and characterization of classes of success schools (Identificação e caracterização de classes de escolas de sucesso (Refª FCG SEB07P)), that had as main objectives to identify successful schools, according to its own definition of the project; characterize these successful schools, identifying factors of organization and operating standards; and see if some of the factors identified are promoters of the educational success. This paper aims to assist this project characterizing the culture of one of the schools identified as being of success, so as to be able to recognize factors that may be promoters of school success.

In this sense, it was made a case study on the school selected where were conducted interviews to a fraction of the school community, which was tried to be the best representative as possible, as well guided tours at the premises of the school.

With this method of research we intended to be in more direct contact and presence with the school community and thus be able to observe, recognize and describe with actual observations, the identity of the culture of this school.

In this study were identified unique factors of the culture of this school that can be interpreted as promoters of success.

Key-words: National Ranking of Schools, school culture, case studies, success school

---

## Índice de matérias

---

Agradecimentos .....	3
Sumário .....	4
Summary .....	5
Capítulo I .....	7
Introdução.....	7
Capítulo II .....	8
Cultura de escola - Conceitos.....	8
[Revisão de literatura]	
Capítulo III .....	10
1. Descrição do projecto .....	10
2. As visitas à escola .....	11
[Metodologia deste trabalho de investigação]	
Capítulo IV .....	13
Contextos .....	13
1. A realidade onde se insere a escola (Contexto externo) .....	13
2. A história, o edifício.....	14
[Retrato arquitectónico]	
3. Os documentos falam por si... (Contexto interno) .....	16
4. Uma avaliação externa .....	18
[Traços gerais do relatório da avaliação externa da escola pela IGE]	
Capítulo V .....	22
O que me foi dito .....	22
1. As entrevistas .....	22
1.1. O Presidente.....	22
[Entrevista ao Presidente do Conselho Executivo]	
1.2. Um olhar de dentro para dentro .....	28
[Entrevista à Coordenadora do Departamento de Ciências Físicas e Naturais]	
1.3. Doze anos, uma visão .....	32
[Entrevista à Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas]	
1.4. Uma visão mais meticulosa .....	34
[Entrevista a uma professora de Filosofia]	
1.5. Pelo departamento, tenho voz.....	37
[Entrevista a um professor de História]	
1.6. Uma visão de fora, conhecendo por dentro .....	42
[Entrevista ao Presidente da Associação de Pais]	
2. Em resumo .....	45
Capítulo VI .....	48
A conclusão .....	48
1. Uma perspectiva da cultura desta escola .....	48
2. Sugestões e frustrações .....	51
Referências .....	52
Bibliografia .....	52
Anexos .....	53
Anexo – I [Projecto Identificação e caracterização de classes de escolas de sucesso].....	54
Anexo – II [Guiões das entrevistas realizadas na escola] .....	61

---

## Capítulo I

---

### Introdução

---

Nos dias de hoje, onde o ensino não tem um rumo orientado e bem definido e onde o sucesso dos alunos é cada vez mais reduzido, é necessário perceber os “porquês” de algumas escolas terem mais sucesso do que outras – esta última parte pode levantar algumas questões sobre como diferenciar uma escola de sucesso das outras escolas. Pois bem, não podemos afirmar que uma escola ou outra seja de sucesso sem falar nos resultados dos seus alunos – vemos bem a polémica que resulta dos *rankings* nacionais dos exames. Mas também não seria suficiente olhar para os resultados, também é preciso ter em conta a “bagagem” com que estes alunos chegam àquela determinada escola para além de outros factores relevantes como o meio socioeconómico e cultural, entre outros.

Estabelecido um conjunto de factores que defina uma escola de sucesso, faz de todo sentido tentar perceber quais as diferenças entre escolas enquadradas na definição e as restantes escolas, assim como tentar perceber a influência das características de contexto, pedagógicas, organizacionais e culturais nos resultados dos exames do 12º ano.

Este trabalho pretende caracterizar a cultura de uma escola considerada de sucesso, segundo a definição elaborada para este projecto, recorrendo à metodologia de investigação de estudo de caso para facultar uma visão mais precisa e real da orgânica política e organizacional da escola de forma a se poder encontrar factores que possam ser promotores do sucesso dos alunos.

Neste estudo de caso foram realizadas seis entrevistas a um conjunto de elementos, seleccionados tendo em conta os anos de serviço na escola para se conhecer a perspectiva de quem já teve uma maior vivência na escola e a perspectiva de quem ainda está a integrar-se na escola (Presidente Conselho Executivo, o Presidente da Associação de Pais, dois Coordenadores de Departamento e dois professores – um professor e um coordenador com mais de 20 anos de serviço nesta escola e um outro professor outro coordenador com cerca de 10 anos de serviço na escola). Para além das entrevistas, foram também realizadas visitas às instalações da escola conduzidas pelo Presidente do Conselho Executivo e pelo Vice-Presidente.

---

## Capítulo II

---

Quando procuramos por um conceito para a cultura de escola, deparamos com numerosas tentativas para o determinar de maneira que fosse aceite pacificamente. Visto ser uma tarefa ainda não concluída, uma vez que existe uma dificuldade em delimitar o conceito, neste capítulo pretende-se expor uma visão geral dos vários conceitos encontrados.

### Cultura de escola - Conceitos

---

[Revisão de literatura]

Para que este trabalho tenha os objectivos bem delineados, é necessário conhecer os diferentes aspectos que podem caracterizar o conceito de cultura de escola.

O conceito de cultura de escola abrange obrigatoriamente os nossos desejos (como desejaríamos que fosse a escola), expectativas (como deveria ser a escola), e a normatividade do processo de educação (o que a escola tem e consegue).

Um ponto essencial na procura do conceito de cultura de escola é o da natural comparação com a cultura de uma organização. Desta forma, podemos apontar características inerentes a qualquer organização: os princípios reconhecidos - estes definem a direcção em que os actores se devem mover; as expectativas (conjunto de suposições); as normas declaradas e relações mútuas que se manifestam ao longo de um período de tempo, quer no comportamento individual quer colectivo; a gestão de recursos humanos; o modo como os temas são tratados no meio-ambiente (cultura externa); e a hierarquia.

Uma outra definição de cultura escolar, que se aproxima mais da realidade da instituição escola, caracteriza-se pelo clima escolar, pelo estilo como cada pessoa se organiza, pelo trabalho colectivo na aplicação de estratégias comuns, pelas concepções pedagógicas, pela



definição do papel das pessoas na escola, pelas relações interpessoais, pelos factores de motivação, pelo ambiente físico da escola e pela sua imagem.

Em aproximação a este ultimo conceito de cultura de escola, procurou-se contextualizar a escola deste estudo observando as características sociais envolventes da escola, as características físicas e os recursos que a escola dispõe, as características da população docente e discente da escola e o desempenho dos alunos.

A nível organizacional e gestão escolar, procurou-se determinar quais as prioridades da escola na distribuição/afecção de recursos, quais as práticas de tomada de decisão, trabalho cooperativo e gestão mais comuns, que políticas e estratégias de implementação do currículo e qual o papel dos diferentes actores.

Por fim, distinguir que práticas<sup>1</sup> e áreas da colaboração são desenvolvidas na escola, qual a política de formação existente na escola, que práticas<sup>1</sup> da auto-avaliação são desenvolvidas e que tipo de medidas foram tomadas para melhorar o desempenho dos alunos.

Com esta caracterização pretende-se explorar três níveis da cultura escolar: o nível real, que se prende pelas funções sociais da escola e pelos resultados (esperados); o nível simbólico, que se baseia na reconstrução do processo de interacção e comunicação, comportamento e cadeias comportamentais de variadíssimos actores – onde estes criam formas específicas de opções estruturais que estão em harmonia ou em conflito com o nível real; e o nível imaginário que diz respeito à maneira como a escola se apresenta, o “mito escolar”.

---

<sup>1</sup> Com base nos relatos dos entrevistados e não em observações presenciais.

---

## Capítulo III

---

### 1. Descrição do projecto

---

Este estudo de caso é uma parte integrante de um projecto maior denominado “Identificação e caracterização de classes de escolas de sucesso (Refª FCG SEB07P)”, sediado na UIED, *Unidade de Investigação Educação e Desenvolvimento*, centro de investigação da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa e com a chancela da Fundação Calouste Gulbenkian. O projecto é coordenado pelo Professor Doutor José Manuel Matos, fazendo parte da equipa os Professores Doutores António Domingos e Mariana Alves, a Mestre Carla Martinho Martins, e os Drs. Lina Vicente, Isabel Beatriz, Bruno Francisco, Hélder Moura, José Carlos Calado, Maria do Rosário Lóia, Pedro Carvalho e Sofia Calado. O projecto conta ainda com a colaboração dos bolseiros Inês Seco e Pedro Pereira.

Este projecto, “Identificação e caracterização de classes de escolas de sucesso”, visa, na sua generalidade, identificar escolas de sucesso - segundo a definição de escola de sucesso determinada no projecto; identificar factores organizacionais e de funcionamento comuns nestas escolas; e destacar/identificar alguns destes factores como sendo de promoção do sucesso.

Neste sentido, o projecto foi dividido em três fases: a primeira baseou-se na determinação das escolas consideradas pelo projecto como sendo de sucesso assim como na construção de elementos para recolha de dados; a segunda fase relaciona-se com um estudo quantitativo (através de inquéritos às escolas) e um estudo qualitativo (estudos de caso); na última fase será para elaborar um texto conclusivo publicado em livro e difundido alguns dos resultados pelos meios de comunicação habituais.

Da segunda fase é importante realçar o método de selecção das escolas, consideradas pelo projecto como sendo de sucesso, uma vez que é a partir deste método que se determinou a escola alvo deste estudo de caso.

Considerando uma escola de sucesso como sendo aquela cuja diferença entre a classificação interna e a classificação de exame fosse mínima, seleccionou-se destas escolas públicas as que se encontravam acima do percentil 90 nas classificações de exame dos últimos seis anos, separadamente para cursos gerais e cursos tecnológicos, identificadas por nível de IDS, *Índice de Desenvolvimento Social*.

As seis escolas alvo de estudos de caso, foram seleccionadas com diferentes níveis de IDS sendo a escola seleccionada para este trabalho, uma escola integrada num concelho com IDS de nível dois (0,860 – 0,887), segundo a classificação da Portaria nº 200/2004 – 2ª série – de 4 de Fevereiro.

## **2. As visitas à escola**

---

[Metodologia deste trabalho de investigação]

Com o objectivo de identificar e caracterizar factores organizacionais representativos da cultura desta escola e que possam ter alguma influência no sucesso dos resultados dos seus alunos, foi necessário fazer um estudo de caso uma vez que seria indispensável o contacto directo e presencial, não só com o espaço físico e envolvente, como também com elementos interventivos da comunidade educativa, para se vivenciar mais de perto a realidade da escola.

Neste sentido, foram preparadas antecipadamente as entrevistas a realizar na escola de forma a se conseguir obter a informação necessária para o projecto<sup>2</sup> assim como, conseguir filtrar alguma da subjectividade dos entrevistados, com questões semelhantes entres os vários entrevistados, resultando numa informação mais próxima da realidade da escola.

Para tal foram realizadas duas visitas presenciais (sendo o possível e não o desejável), em dias distintos e espaçados (a primeira visita no dia 10 de Abril de 2008 e a segunda realizada no dia 16 de Abril de 2008), onde foram realizadas algumas entrevistas para além de observações directas.

---

<sup>2</sup> Projecto *Identificação e caracterização de classes de escolas de sucesso (Refª FCG SEB07P)*

A escola, quando foi contactada telefonicamente pela Universidade, não se revelou muito interessada em participar, contudo, aquando da minha primeira visita, a escola mostrou-se receptiva e participativa. O Vice-Presidente – o Presidente encontrava-se ausente - disponibilizou-se de imediato em organizar a próxima visita de forma a poder realizar o estudo com as condições necessárias que o próprio exigia.

Na primeira visita pretendia-se entrevistar o Presidente do Conselho Executivo para depois, numa segunda visita, poder orientar as entrevistas com os restantes entrevistados no sentido de testar a realidade observada pelo Presidente porém, apesar dos esforços neste sentido, neste primeiro dia o Presidente encontrava-se ausente para uma reunião sobre o tão conturbado e polémico assunto da Avaliação Docente. Como o Executivo ainda não estava totalmente esclarecido sobre o projecto e os elementos necessários para a sua realização, o Vice-Presidente, após um esclarecimento, disponibilizou-se prontamente a organizar a próxima visita de forma a se poder obter estes elementos.

Foram então realizadas no total seis entrevistas onde a primeira foi com o Presidente, a última com o Presidente da Associação de Pais, e as restantes com dois coordenadores de departamento (uma professora com vinte anos de serviço nesta escola e coordenadora do Departamento de Ciências Físicas e Naturais há já dois mandatos consecutivos, e uma outra professora com doze anos de serviço nesta escola, coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas), e dois professores de disciplinas com exames nacionais (uma professora de Filosofia com dezoito anos de serviço nesta escola e um professor de História com dez anos de serviço na mesma). A entrevista com o Presidente foi realizada no seu gabinete enquanto as restantes foram numa sala gentilmente disponibilizada pelo Presidente.

Estas entrevistas foram todas realizadas numa ‘maratona’ (apenas numa tarde), na segunda visita à escola. Posteriormente, e já depois do encerramento do dia lectivo, tanto o Presidente como o Vice-Presidente da escola disponibilizaram-se em mostrar as instalações do recinto escolar que mais pudessem caracterizar a imagem da própria escola. Percorremos todos os pisos do recinto, visitamos os laboratórios de Ciências, uma sala de aula comum com Quadro Interactivo amovível, o museu de ciências naturais – uma relíquia da cultura desta escola -, a sala de professores, sala de convívio, bar da escola, ginásio, a sala do Conselho Executivo e o espaço exterior do edifício.

---

## Capítulo IV

---

### Contextos

---

Para se caracterizar uma cultura organizacional também é necessário perceber o contexto em que esta cultura está inserida.

Neste capítulo apresenta-se uma caracterização dos contextos internos e externos segundo documentos cedidos pela escola (Regulamento Interno, Plano Anual de Actividades, Projecto Educativo, panfletos comemorativos) e segundo dados adquiridos no site do Instituto Nacional de Estatística (INE).

Em acréscimo, apresenta-se um resumo do relatório da avaliação externa pela IEG (Inspeção Geral de Educação) elaborado no presente ano (2008).

#### **1. A realidade onde se insere a escola** (Contexto externo)

---

Características sócio-económica-culturais do meio

A escola deste estudo de caso é da região do Douro e pertence a uma das 24 freguesias do Concelho onde está inserida com cerca de 9000 habitantes dos, menos de, 27000 habitantes de todo o município. 95 % da população é servida por Sistemas de abastecimento de água e 56% por Estações de tratamento de águas residuais (ETAR). Este concelho tem uma densidade populacional de 160 hab/km<sup>2</sup> onde a taxa de natalidade ronda os 9‰.

A percentagem da população jovem (idade inferior a 24 anos) é de 28% e o grupo etário entre 15 e 24 é de 14% da população.

O gráfico da Figura 4.1 é resultante do trabalho de uma turma da escola e publicada no jornal da mesma. Os dados são relativos a 2001.

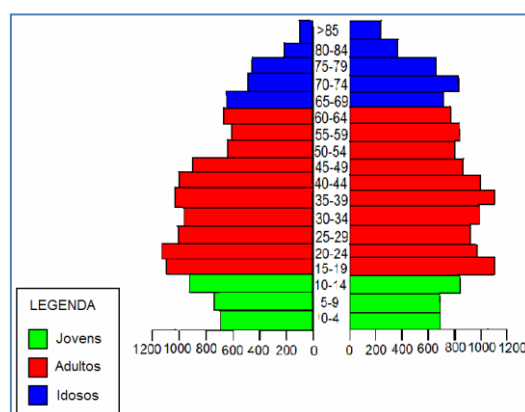


Figura 4.1. Pirâmide etária

Da população que trabalha por contra de outrem, 62% trabalha no sector terciário, 33% no sector secundário, e o restante no sector primário, porém, as principais actividades económicas são a Agricultura e a Construção Civil.

Este concelho tem mais de 4500 alunos (17% da população), onde 71% está no ensino básico (público e privado) e 29% no ensino secundário (público e privado). Dos alunos que frequentam o secundário, 61% estão inscritos em cursos gerais científico-humanísticos, 14% em cursos tecnológicos, 9% no ensino profissional e os restantes no ensino recorrente.

No concelho existem duas escolas secundárias do ensino público e três escolas do ensino secundário privado.

Uma grande parte dos encarregados de educação desta escola tem, como habilitações literárias, apenas a escolaridade obrigatória.

As informações aqui referidas datam de 2006.

## 2. A história, o edifício...

[Retrato arquitectónico]

A escola como instituição, existe desde o início da década de oitenta do final do século XIX contudo, tiveram de construir um novo edifício em terreno cedido pela Câmara Municipal, com cerca de 15000 m<sup>2</sup> de área, por o edifício antigo ser considerado “pedagogicamente

inadaptável” pela Junta, na altura, que andava em inspecção aos edifícios dos Liceus do Norte. O actual edifício data de finais da década de trinta do século XX.

O edifício estabelece um sistema de composição com dois corpos longos, o corpo principal e o corpo da Educação Física, paralelos entre si e também paralelos à avenida. Estes dois corpos relacionam-se através de elementos perpendiculares - os recreios cobertos, as galerias de ligação e a entrada do corpo da Educação Física.

O corpo principal apresenta um volume longo contido na extensão da onde se distribuem os serviços gerais, no primeiro piso, o ensino das Ciências, no segundo piso, e o ensino das Humanidades, no terceiro piso. A ligação entre os diferentes pisos é feita por uma escada de 45 degraus, de madeira vinda do Brasil. A entrada, ao centro, define um eixo perpendicular que faz a ligação, por escada, aos pisos superiores e, por galeria coberta, ao corpo da Educação Física. As salas nos diversos pisos estão orientadas a nascente, o que define um extenso corredor orientado a poente. No topo sul do corpo principal, fazendo um remate sobre a cidade, são colocados espaços especiais: a biblioteca, o laboratório de Física e a sala de desenho.

Os dois corpos perpendiculares são soltos do terreno por pilares definindo os recreios cobertos. Os pilares revestidos a pedra aproximam-se mais de uma arcada clássica, permitindo, apesar da sua dimensão exagerada, criar transparências entre as diversas plataformas e a paisagem envolvente. A trama de pilares deixa adivinhar a organização dos espaços nos dois pisos superiores, onde se localizam as salas de aula especiais e, no segundo piso, o Museu.

O corpo da Educação Física é definido na composição geral por um corpo central (refeitório, aquário e vestiário) onde se faz a entrada e se desenvolvem as escadas de acesso ao segundo piso e à galeria do ginásio. Ao corpo central associam-se os corpos laterais, a norte, o ginásio com um palco e, a sul, a piscina (transformada em campo de jogos) com os balneários. O corpo das Oficinas liga-se ao corpo principal por uma galeria coberta que é um prolongamento do corredor interior. Este edifício bastante funcional é uma "caixa" com uma cobertura expressionista que também resolve a iluminação zenital. Os corredores são largos com 4m e com 82m de extensão. As paredes dos corredores estão guarnecidas de azulejos até dois metros acima do piso, variando as cores em cada piso. O piso dos corredores, das oficinas, da cantina e das instalações sanitárias é de ladrilhos de cores diferentes em cada

uma destas dependências. Está ajardinado todo o terreno jacente ao longo da fachada do edifício. Todo o edifício tem 208 portas e 327 janelas. As instalações escolares são razoáveis, embora acusem o desgaste provocado pela vetustez do edifício e se revelem insuficientes para o elevado número de alunos.

Já têm sido levadas a cabo importantes obras de remodelação, recuperação e enriquecimento, através de intervenções ao nível do edifício (cobertura; rede de águas; sanitários; serviços administrativos; salas de aula; biblioteca), zona envolvente (parque de estacionamento de automóveis e espaços verdes) e dos equipamentos (sala de departamentos; laboratórios; biblioteca; museu de ciências; auditório e serviços administrativos). No entanto, haverá sempre algo a fazer para melhorar as actuais instalações. Assim, encontram-se em execução as obras de reconversão do Bloco das “antigas oficinas” em salas de aula. Seria ainda urgente a construção dum pavilhão gimnodesportivo. No que diz respeito ao material didáctico, a escola está bem apetrechada, sendo a sua actualização/preservação preocupação constante.

A Comunidade Escolar, na generalidade, tem-se esforçado por criar nesta escola condições para um correcto desenvolvimento do processo ensino - aprendizagem e para a efectivação do sucesso educativo, sobretudo através da planificação e execução das actividades lectivas e das de complemento curricular e da implementação de modalidades de apoio pedagógico acrescido.

Estas informações foram retiradas de panfletos comemorativos da escola elaborados pelos alunos.

### **3. Os documentos falam por si... (Contexto interno)**

---

A Escola visada deste estudo tem uma população estudantil constituída por cerca de 1100 alunos oriundos não só da cidade, mas também das freguesias limítrofes. As taxas de absentismo e de abandono escolar são baixas e os processos disciplinares não são frequentes.

Uma grande parte dos encarregados de educação tem, como habilitações literárias, apenas a escolaridade obrigatória. Nota-se da parte destes intervenientes no processo educativo um



certo alheamento relativamente à vida escolar dos seus educandos, o que pode comprometer o êxito daquele processo. Com efeito, não é raro que as reuniões de encarregados de educação convocadas pelos Directores de Turma registem pouca afluência e que haja pais que nunca comparecem na escola para saber informações dos seus filhos.

Dos cerca de 112 professores em exercício de funções neste Estabelecimento de Ensino, no ano lectivo 2007/2008, 70% pertence ao quadro, o que confere uma razoável estabilidade ao corpo docente, situação que só beneficia o processo educativo, e 15% são estagiários o que imprime um grande dinamismo à vida da escola. Na tabela 4.1 podemos observar a distribuição dos professores da escola por grupo disciplinar.

Tabela 4.1. Distribuição dos professores da escola por grupo disciplinar

Departamento Curricular	1ª Ciências Matemáticas e Informática		2ª Ciências Naturais e FQ		4ª Língua Materna	5ª Língua Estrangeira			6ª Ciências Humanas e Sociais				8ª Ed. Visual Ed. Tec. Ed Física e Desporto		
Grupo	500	550	510	520	300	320	330	350	400	410	420	290	600	530	620
Profs	13	6	18	7	14	9	5	2	8	3	4	3	5	6	9

O corpo do pessoal não docente, é composto por cerca de 50 funcionários e observam-se algumas lacunas.

A comunidade escolar, na generalidade, tem-se esforçado por criar nesta escola condições para um correcto desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem e para a efectivação do sucesso educativo, sobretudo através da planificação e execução das actividades lectivas e das de complemento curricular e da implementação de modalidades de apoio pedagógico acrescido.

As metas e as estratégias deste projecto educativo são o reflexo da intenção da escola de continuar com as práticas correctas e de colmatar alguns aspectos menos positivos, sempre com o objectivo de continuar a ministrar um ensino de qualidade.

Algumas das metas referidas no Projecto Educativo da escola caracterizam muito a política de escola. Das metas referidas destacam-se as seguintes:

- Desenvolver uma cultura de segurança na escola;
- Assegurar uma formação coerente e conducente quer ao prosseguimento de outros estudos em outros níveis, quer ao ingresso na vida activa;

- Organizar actividades de complemento curricular e de ocupação de tempos livres, de acordo com os interesses dos alunos e os recursos da Escola;
- Incentivar a interacção Escola - realidade social, cultural e ambiental envolvente;
- Estabelecer protocolos com entidades exteriores à Escola para a concretização de componentes curriculares específicas;
- Envolver diversos parceiros educativos no funcionamento da escola (Associação de Pais, Autarquia, Entidades Culturais e outras associações).

“Sendo o Projecto Educativo da Escola o documento orientador das práticas de todos os intervenientes no processo de Ensino – Aprendizagem, nele se incluíram os princípios gerais e as linhas de actuação a seguir para obter o tão almejado sucesso educativo.”(Projecto Educativo da Escola)

Neste sentido, destacam-se as seguintes estratégias para o tão almejado sucesso educativo:

- Implementação de actividades de apoio pedagógico;
- Elaboração de projectos de inovação educacional;
- Aquisição de equipamentos necessários, de acordo com as dotações orçamentais;
- Atribuição de prémios de mérito, visando o sucesso educativo;
- Estabelecimento de protocolos;
- Celebração de contratos de autonomia.

As informações atrás referidas constam no Projecto Educativo da escola de 2002-2005 que ainda está em vigor para o triénio 2006-2009.

#### **4. Uma avaliação externa**

---

[Traços gerais do relatório da avaliação externa da escola pela IGE]

O relatório da avaliação externa desta escola vai, em muitos pontos, de encontro ao que se relatou neste trabalho.

Na caracterização da escola, o relatório acrescenta informação em mais pormenor ao qual não tive acesso e que é pertinente referir uma vez que identifica mais características da comunidade educativa.

“No que se refere aos alunos com computador em casa e internet, segundo os dados constantes do “perfil de escola”, 225 (cerca de 21%) não têm computador nem internet em casa, 420 (cerca de 39,2%) tem computador mas não têm internet em casa e 426 (cerca de 39,8%) tem computador e internet em casa. Dados fornecidos pelo Conselho Executivo, cerca de 1/3 dos alunos são apoiados pelo serviço de acção social escolar (SASE), sendo que, destes, a maioria se encontra abrangida pelo escalão A.

Nas conclusões do relatório, apenas foi classificado com um suficiente no domínio dos resultados uma vez que, segundo dados do “perfil da escola”, alunos do 3º Conselho ExecutivoB tiveram uma taxa e aprovação global inferior à média nacional em cerca de 3,4% assim como no secundário, em particular no 12º ano com taxa inferior à nacional em cerca de 8,2%. No entanto, nos cursos tecnológicos do ensino secundário, a taxa já ultrapassa a média nacional em cerca de 4,8%. De salientar ainda que os resultados dos exames nacionais de 2007 situaram-se dentro das médias nacionais. O DIF porém, foi maior, em cerca de 3 valores, às disciplinas de matemática e história.

No relatório consideram que esta escola tem uma grande preocupação com o sucesso dos seus alunos demonstrada pela preocupação em fazer análises dos resultados escolares e pela implementação de algumas medidas sólidas de apoio aos alunos no sentido de melhorar os níveis de sucesso dos mesmos.

A nível relacional, a escola tem estimulado, tanto aos alunos como aos encarregados de educação, em terem um papel mais participativo na planificação das diversas actividades realizadas na escola como também nas tomadas e decisão. De uma maneira geral, as regras determinadas pela escola são aceites e respeitadas por toda a comunidade educativa resultando num bom ambiente de trabalho e de convivência.

Também é referido no relatório que a escola valoriza o bom desempenho dos alunos e por isto, tenta corresponder às necessidades dos alunos com a diversificação da oferta educativa, com cursos de Educação e Formação e cursos Profissionais permitindo assim a inclusão ou reintegração de alunos que estivessem em risco de abandono escolar.

No domínio da prestação de serviço educativo, a escola foi avaliada com ‘Bom’ por evidenciar práticas de articulação pedagógica entres os diferentes níveis de ensino, assegurada pela comunidade dos professores e dos directores de turma. Uma das lacunas apontadas é a da falta de mecanismos de controlo da prática lectiva em sala de aula sendo

feito o acompanhamento apenas pelos conselhos de turma, através da informação cedida pelos próprios docentes. Contudo, a escola tem respondido bem ao combate ao insucesso escolar com a implementação de medidas de apoio como a criação de Gabinetes de apoio das diversas disciplinas do secundário, a hora de atendimento aos alunos pelo Director de Turma, o Gabinete de Educação social e o Gabinete de Apoio ao Aluno em parceria com a Comissão de Protecção de Crianças e Jovens.

Na organização e gestão escolar, a escola também foi classificada com ‘Bom’ em parte, por a escola ter implementado uma estratégia de gestão do tempo escolar e do desenvolvimento da actividade educativa, orientada para a promoção do sucesso dos alunos, com o recurso a medidas como: aulas e substituição/permutas, o alargamento da hora de almoço para o desenvolvimento de apoios acrescidos ou para a oferta de actividades de enriquecimento curricular como também pela adesão ao Plano de Acção da Matemática (PAM). O Conselho Executivo privilegia a continuidade pedagógica na distribuição do serviço docente e faz uma escolha criteriosa dos Directores de Turma, tendo em conta o seu perfil e as características da turma. É feita ainda uma gestão de materiais e de equipamentos que resulta numa boa conservação e agradabilidade apesar da “idade” da Escola e da sobrelotação das instalações. O Executivo preocupa-se com a manutenção, higiene e segurança tanto dos espaços exteriores como interiores.

No que diz respeito à liderança, a IEG entende que, dos diversos elementos da comunidade educativa, há uma motivação e empenho que é visível, não pelos documentos formulados pela escola, mas pela acção que a escola tem em prol dos seus alunos assim como pela capacidade de resposta aos diferentes desafios educativos contemporâneos – a diversificação da oferta educativa, medidas de promoção de sucesso, adesão a projectos, realização de parcerias. Existe uma abertura à inovação e à mudança respeitando sempre o seu passado histórico.

Quanto à ‘capacidade de auto-regulação e melhoria da escola’, a escola apenas foi classificada com ‘suficiente’ pois, pelo entender da IGE, a escola não está munida de mecanismos institucionalizados que envolva toda a comunidade educativa apesar de haver práticas de avaliação centradas, como por exemplo a análise dos resultados escolares. Contudo, uma vez que a maioria dos docentes, dos funcionários e da comunidade local se identifica e está envolvida com o projecto da escola com empenho e motivação, esta tem assegurada a sustentabilidade no seu desenvolvimento e progresso.

Para finalizar este resumo do relatório, a IGE considerou que a escola tinha como pontos fortes a motivação da comunidade escolar, a diversificação e adequação da oferta educativa, a gestão de recursos humanos e financeiros, a estabilidade do corpo docente e o bom ambiente educativo.

Relativamente aos pontos fracos, a IGE apontou a frágil articulação e sequencialidade entre os ciclos, os resultados escolares com taxas de transição/ conclusão inferiores às médias nacionais, as fragilidades no acompanhamento/supervisão da prática lectiva em sala de aula e a insuficiência de mecanismos de auto-avaliação.

No que diz respeito à oportunidade como condição externa à organização que poderá ajudar a alcançar os seus objectivos, a IGE afirma que a imagem credível da escola junto da comunidade poderá potenciar a captação de alunos e o estabelecimento de parcerias e protocolos com empresas e instituições da região. Como constrangimentos, a IGE aponta a baixa percentagem de equipamento informático nas famílias dos alunos que frequentam a escola, dificultando a criação de redes de interacção facilitadoras de aprendizagem. Um outro constrangimento apontado diz respeito à distância geográfica e à dificuldade de transportes nos meios rurais que a escola serve, dificultando a participação dos pais e encarregados de educação na vida escolar.

---

## Capítulo V

---

### O que me foi dito

---

Neste capítulo encontra-se resumos de todas as entrevistas realizadas neste estudo, com todos os assuntos abordados pelos entrevistados.

No final das entrevistas, em resumo, destaca-se as informações comuns relatadas nas várias entrevistas realizadas.

### 1. As entrevistas

---

#### 1.1. O Presidente

---

[A entrevista]

Da entrevista com o Presidente do Conselho Executivo (Conselho Executivo) da escola, foi possível ter-se uma visão da cultura da escola que vai de encontro à realidade da mesma não sendo possível ser de outra forma, uma vez que a escola está à imagem das políticas do próprio Presidente.

O Presidente da escola já exerce o cargo há mais de 8 anos, estando na escola há já 13. Não foi uma decisão estruturada nem muito reflectida, por parte do professor, que o levou a candidatar-se a este cargo, pois, tal como o próprio retrata, foi uma “loucura” resultante de um “empurrão” por parte dos colegas e do próprio Conselho Directivo (na altura). De salientar que alguns dos elementos do conselho Directivo da altura, ainda fazem parte do grupo de trabalho actual.

Tendo em conta estes anos de experiência, o Presidente entende que o seu trabalho deve estar direccionado para a criação de condições de trabalho e de aprendizagem para alunos e professores no sentido de melhorarem o seu desempenho e obterem o sucesso - porque o Conselho Executivo também contribui para que o sucesso seja alcançado (afirma o Presidente) - num bom ambiente relacional entre os diferentes intervenientes da comunidade educativa. O Conselho Executivo é o “motor da escola” e portanto, as ideias da escola funcionam tendo em conta as ideias do Conselho Executivo.

O seu papel como presidente passa também pela responsabilização pela oferta de cursos que vão de encontro com os interesses dos alunos, tendo sempre em consideração as saídas profissionais reais no meio social onde a escolha se insere. Existe uma preocupação em diversificar a oferta de forma a corresponder os interesses do maior número de alunos uma vez que, apesar de haver uma diminuição da população escolar a nível geral, esta escola tem tido sempre muitos alunos, não sentindo qualquer diminuição. De notar a preocupação por parte do Presidente em assegurar as necessidades de apoio educativo aos alunos, sempre que estes o justifiquem.

A política desta escola, segundo o Presidente, está mais orientada para o prosseguimento de estudos havendo sempre no mínimo uma turma de curso tecnológico em conjunto com cursos profissionais, que abrangem a área das informáticas ou ambiente. No ensino básico, existem os Cursos de Educação e Formação que são frequentados por alunos que foram seleccionados das turmas do ensino básico, tendo em conta o facto de perturbarem as mesmas e de contribuírem para o insucesso escolar – retirando estes alunos, as turmas acabam por ter um melhor rendimento. Desta forma, estes alunos já têm mais facilidade em atingirem níveis de aprendizagem considerados satisfatórios. Estes cursos foram criados indo de encontro aos interesses dos alunos, tendo em conta as características físicas da escola e articulando com as saídas profissionais – um curso de electricista que era mais direccionado para a construção, foi adaptado para um curso de electricista de electrodomésticos, uma vez que a área da construção se encontra actualmente em crise. Um curso que também foi criado tendo em vista a variedade de interesses por parte dos alunos foi o de cabeleireiros onde a maioria das alunas se mostravam interessadas por esta área. No secundário, também existe uma preocupação em fornecer um curso que tenha saída profissional na vida futura dos alunos – um curso de informática e outro na área do turismo ambiental e rural. Uma preocupação adicional e acentuada pelo Presidente foi a de

diversificar a oferta como forma de evitar com que a escola fosse identificada e caracterizada por um determinado curso. De realçar ainda que, tanto estes alunos como os alunos dos cursos de formação, não são distinguíveis dos outros alunos uma vez que estes se sentem, do ponto de vista do Presidente, bem integrados na escola não havendo qualquer tipo de discriminação nem tão pouco isolamento por parte destes alunos.

É ponto assente que o Presidente determina a distribuição do serviço lectivo. Num primeiro momento ele constitui as turmas, constrói os horários e depois de tudo concluído, é dado aos departamentos a oportunidade de analisarem e sugerirem alterações caso se justifique e tendo a noção que toda e qualquer alteração proposta, deve ser bem justificada. O que o Presidente veio a constatar é que, até ao momento, nunca recebeu uma contraproposta pois os professores sabem que nem qualquer justificação serve para convencer o Presidente a fazer alterações – mudar só porque é mais conveniente ao professor, está fora de hipótese. Desta forma, foi possível, após uma grande luta por este princípio, fazer com que não houvesse professores que só leccionassem um determinado ano de escolaridade, sendo assim possível que os diferentes professores leccionassem anos diferentes e de ciclos diferentes acompanhando assim as suas turmas – se não fosse desta forma, os novos professores não teriam oportunidade de leccionar no secundário e nem tão pouco haveriam professores suficientes para corrigir as provas pois não teriam leccionado o respectivo ano de escolaridade da prova.

Quanto à gestão dos programas, o Presidente diz ser da responsabilidade dos diferentes departamentos, sendo o Conselho Executivo apenas responsável pela sua divulgação entre os elementos da comunidade educativa. Esta responsabilidade incumbida aos departamentos passa pela planificação, pela elaboração dos critérios de avaliação, pelo acompanhamento e pelo cumprimento do programa. Esta gestão tem em consideração as linhas orientadoras estabelecidas pelo Conselho Pedagógico.

Relativamente às tomadas de decisão na escola, o Conselho Pedagógico, não sendo decisivo, é sempre um ponto de reflexão na escola, nas alterações a introduzir e no que vão implementar na escola havendo um conjunto de professores que acabam sempre por participar. De resto, quando é preciso decidir mais alguma coisa, é o Conselho Executivo que vai decidindo em função das necessidades. O Conselho Pedagógico intervém mais na parte pedagógico e o Conselho Executivo mais a nível de estruturas, na criação de condições gerindo o espaço e os equipamentos em função das necessidades. Existe uma preocupação



grande, da parte do Conselho Executivo, na conservação e actualização de equipamento da escola.

O Presidente refere ainda que a instituição tem uma grande importância na comunidade por já pertencer à história da cidade e por isto, vão tentando manter o mais possível o mobiliário de origem - como é possível verificar no laboratório de química, laboratório de biologia, museu de ciências, biblioteca, armários dispostos nos corredores - fazendo pequenas renovações mas não alterando muito. É feito muita restauração de móveis para manter a história da escola, contudo a sala de professores está muito descaracterizado. No próximo ano, fazem intenções de repor parte do mobiliário desta sala colocando um mais adequado. Os alunos sentem responsabilidade na manutenção do mobiliário e respeitam, não estragando material, conservando as paredes, não riscando as carteiras, sendo esta uma característica da cultura de escola resultante de uma política ambiental seguida na escola.

Quanto ao envolvimento dos pais, o Conselho Executivo relaciona-se através da associação de pais, que deve ser, afirma o Presidente, a forma mais comum na grande maioria das escolas. A associação de pais é constituída pela “meia dúzia de pais que aparecem mais ligados à escola” e que mais acompanham os seus educandos. O Presidente afirma que é uma ilusão pensar que vêm todos os pais à escola. Esta relação entre a Associação de Pais e o Conselho Executivo é muito estreita uma vez que têm uma reunião mensal para troca de impressões, para comunicar as novas legislações que vão saindo e para debaterem preocupações que possam vir surgindo. A relação através da associação de estudantes é mais complicada pois os representantes da associação apenas se faz comparecer quando necessitam de alguma coisa. Na relação com a autarquia, apesar da total independência da autarquia em relação à escola, existe uma boa colaboração na cedência de espaços, em apoios a clubes existentes na escola, em apoios financeiros para visitas de estudo, e marcam sempre presença em reuniões e nas festas da escola.

A principal característica da política educativa da escola, segundo o Presidente, baseia-se no prosseguimento de estudos, como já atrás se referiu. Contudo, existe uma preocupação em não excluir alunos criando percursos alternativos para os que não têm esse objectivo ou possibilidade e fazendo com que se mantenham na escola antes de iniciarem a vida profissional. De realçar a existência de bastantes alunos interessados em seguir para o ensino superior.

Relativamente à política de avaliação, existe uma grande preocupação em avaliar com justiça e incentivar a um bom desempenho com a atribuição de dois prémios – um prémio evidencia o melhor aluno de cada uma das turmas, incluindo os CEFs, o outro prémio distingue os melhores alunos de cada ano de escolaridade, sendo que no secundário é distinguido por ano e curso. Neste último, é entregue um troféu em ambiente de cerimónia, habitualmente no aniversário da escola, com a presença dos pais.

No que diz respeito ao apoio dos alunos, o Presidente afirma que nesta escola o “apoio é dado ao máximo”. No ensino básico é obrigatório e portanto, tentam dar todos os apoios possíveis quando são solicitados pelo plano de recuperação, mas no secundário, não sendo obrigatório, a escola compromete-se em dar todo o apoio necessário neste nível de ensino.

Estes apoios normalmente são no horário de almoço nos dias em que têm aulas de tarde e de manhã – nos horários os alunos têm duas horas para almoço. Estes horários servem como estratégia para que os alunos frequentem os apoios, evitando assim que, ao terminarem as aulas, “os alunos se metam no autocarro e não ponham lá os pés”. Estes apoios são diversificados uma vez que são na forma de aulas de recuperação, na forma de gabinete de apoio (por exemplo: Gabinete de apoio à Matemática) onde se disponibilizam actividades diferentes, mais lúdicas, e também apoiam com uma espécie de tutoria onde um professor, com um ou dois alunos, duas vezes por semana, os apoia não só a nível educativo como também a nível social. No ensino secundário são disponibilizadas várias horas de apoio com diferentes professores, uma vez que os alunos preferem os seus professores, denominados gabinetes de apoio – todas as disciplinas que tenham exame, têm gabinete – e onde os alunos vão voluntariamente. Destes gabinetes, os mais frequentados são o de Biologia, Físico-Química, Matemática, Português, línguas estrangeiras.

No ponto de vista do Presidente, os alunos sentem-se bem na escola, sentem que há uma preocupação e um apoio para com eles, sabem que existe uma diversidade da oferta educativa que tende a alargar, gostam das condições que a escola oferece a nível de instalações desportivas, bons equipamentos e reconhecem que há bons resultados dos alunos a nível do ensino secundário. O clima relacional entre os diferentes elementos da comunidade educativa é saudável entre todos, não havendo grandes conflitos, e, como forma de prova disto, o Presidente informa ainda que há em média sete a oito participações disciplinares por ano.

O Presidente acredita que a comunidade tem esta mesma imagem da escola - é uma escola onde os alunos são bem tratados, bem ensinados e onde os bons resultados aparecem. Acrescenta ainda que os professores são bem vistos pela comunidade.

A nível de divulgação da escola, não existe uma grande preocupação pois não têm sentido necessidade em divulgar a escola por haver sempre muitos alunos na fase das matrículas. Chega mesmo a confessar a página Web da escola não a dignifica, justificando que nunca ninguém se envolveu com a página sendo o próprio Presidente o único a colocar documentos na página. Contudo já existem esforços para alterar esta situação e melhorar o acesso da grande quantidade de alunos usuários deste site.

O Presidente acrescenta ainda uma particularidade dos horários dos alunos – nesta escola as aulas são sempre de 90 minutos o que leva a criação de horários quinzenais por acharem não ser muito produtivo haver aulas de 90 minutos e aulas de 45 minutos. Uma outra particularidade é a de o programa para a criação de horários ter sido criado por um professor de Tecnologias de Informação e Comunicação da própria escola.

Na sua opinião, um dos pontos fracos, que serão de todas as escolas, é o facto de existirem algumas disciplinas que causam algum mal-estar em termos de avaliação, as disciplinas de educação (a de Educação Física e a de Educação Visual no ensino básico) por terem um peso excessivo no cálculo da média final. Têm também algumas dificuldades a nível da logística, nomeadamente o acesso a determinadas salas por parte de algumas turmas, e que seria de fácil resolução bastando para isso diminuir o número de matrículas dos alunos e com a consciência que haveria escolas que os poderiam receber porém, não querem recusar o acesso a alunos para disponibilizarem mais espaços.

Como pontos fortes da escola, o Presidente entende que o nível de assiduidade é um deles pois é bastante elevado quer por parte dos alunos, quer por parte dos professores onde estes, com bastante regularidade, terminam o ano sem qualquer falta – tendo isto ajudado a manter a imagem da escola ao longo dos anos. Outro ponto forte diz respeito á justeza da avaliação uma vez que existem muito poucas reclamações por parte dos alunos, sendo um número pouco significativo de recursos, 3 ou 4 no máximo por ano. Salienta ainda que isto não se traduz por se considerar uma avaliação benevolente da escola, nem tão pouco excessivamente rigorosa, apesar de haver uma preocupação nos resultados dos alunos e de se realizarem reuniões para análise e discussão de resultados. As pessoas também têm esta

imagem, de que a avaliação na escola é normal. Um último ponto forte mencionado prende-se com a qualidade de ensino não só pelo facto da maioria dos alunos conseguir entrar para o ensino superior, como também pelo facto da escola se preocupar e trabalhar no sentido de disponibilizar tudo o que seja necessário para o processo de ensino e aprendizagem.

O Presidente termina a entrevista dizendo:

“ (...) a escola vale pelas condições que lhes proporciona para terem um bom desempenho.”

## **1.2. Um olhar de dentro para dentro**

---

[Entrevista à Coordenadora do Departamento de Ciências Físicas e Naturais]

Um dos coordenadores entrevistados é do Departamento curricular da Ciências Física e Naturais, departamento este constituído com 23 professores. A coordenadora deste departamento trabalha nesta escola há já vinte anos conhecendo muito bem a escola. Está há seis anos consecutivos na coordenação (dois mandatos) tendo sido nomeada pelos pares.

O departamento contribui para a elaboração dos princípios orientadores da política da escola com sugestões tanto para o Plano anual de actividades, como para o projecto educativo, como projecto curricular de escola.

A nível das articulações, a coordenadora estando presente no Conselho Pedagógico, leva as decisões do departamento e faz chegar ao mesmo as decisões do Conselho Pedagógico onde estas são discutidas tentando sempre chegar-se a um consenso. A colaboração dos colegas processa-se oralmente ficando escrita em acto e levada a Conselho Pedagógico. Esta participação é considerada activa.

Na gestão do currículo, o departamento recebe as decisões já tomadas em Conselho Pedagógico, embora manifeste opinião e dê sugestões para possíveis alterações. Doutra forma, em decisões que fossem difíceis de se tomar, o processo de ir primeiro a Departamento e depois a Conselho Pedagógico, conduziria a que as decisões não fossem tomadas em tempo útil uma vez que no Conselho Pedagógico existe uma diversidade de opiniões assim como em cada Departamento sendo assim difícil em se chegar a um consenso - como já aconteceu aquando da uniformização de critérios de avaliação onde esta

questão foi várias vezes a Conselho Pedagógico e várias vezes ao Departamento até se conseguir um ajuste. “Nem sempre as decisões que se têm de tomar podem sujeitar-se a este impasse” – refere a Coordenadora.

Em relação às actividades de complemento curricular, os departamentos têm uma grande liberdade. Este ano optou-se por cingir as actividades a quatro grandes temas, estabelecidos pelo Conselho Executivo com aprovação do pedagógico, de forma a não haver actividades dispersas com os mesmos objectivos. Desta forma, os professores do mesmo departamento tinham a liberdade de se incluírem em projectos de temas diferentes respondendo aos interesses e experiências de cada professor e dos próprios alunos. Da parte do Conselho Pedagógico existe uma grande receptividade verificando em termos formais, se as propostas verificam todos os requisitos, se haverá interesse em realizar determinada actividade, se há actividades semelhantes, sendo então sugerido aos professores que se juntem em conjunto mesmo sendo de departamentos diferentes – “a política é fazer”.

Na gestão do programa, o papel é apenas do Departamento e só em casos pontuais são levadas questões a Conselho Pedagógico apenas para que estes tomem conhecimento. Por exemplo, existem programas de ensino que, pela sua extensão, são incumpríveis, pelo menos no ano de escolaridade. O Departamento decide então sobrevalorizar determinados temas que sejam mais do interesse do aluno e que sejam fundamentais para a progressão escolar deste, e desvalorizar outros ao nível do tempo dispensado para explorar esses temas. Esta decisão é levada a Conselho Pedagógico e, por ir bem fundamentada, normalmente é aceite.

As estratégias a utilizar são feitas em grupos pequenos por nível escolar, aquando das planificações e ao longo do ano, registando em papel o que fizeram, o que vão fazer e as dificuldades que tiveram.

Quanto aos critérios de avaliação, são gerais para a escola e dentro do departamento os critérios são gerais e uniformes para as duas disciplinas, isto é, são gerais porque abarcam as duas disciplinas e são uniformes pois são os mesmos aplicados ao ciclo básico e ao secundário. No secundário, como houve a necessidade de avaliar a componente prática, existe alguma discrepância ao peso de alguns instrumentos de avaliação, como por exemplo na biologia, que são mais complexos e elaborados, comparando a Físico-Química, e portanto deveriam ter um peso maior. Quanto aos resultados da avaliação, é feito uma análise no

conselho de turma e depois é feito uma análise a nível do departamento, em que os professores com o mesmo nível se juntam e fazem uma pequena reflexão dos resultados, verificando se existe alguma discrepância entre os resultados de colegas e quais as suas razões, reflectem se os critérios de avaliação estão a ser aplicadas da mesma forma, se as práticas pedagógicas são diferentes e porque é que funcionam melhor umas do que noutras. Os mecanismos de controlo existem e são a nível de coordenação de ensino uma vez que é registado em suporte de papel e depois a coordenadora analisa se existem discrepâncias e, depois de feita uma síntese, esta é discutida numa reunião posterior.

Relativamente aos pontos fracos, a coordenadora entende que existem alguns problemas, nomeadamente a nível da organização dos horários uma vez que dificulta o encontro de professores. O horário dos professores está organizado em trabalho lectivo, trabalho não lectivo que é dedicado aos clubes, actividades extracurriculares, actividades de substituição, e depois têm reuniões que, por esta escola estar sobrelotada, só podem ser a partir das 17h30, dificultando assim o desenvolvimento de um melhor trabalho - porque depois de um dia inteiro nestas condições, não se encontram condições a nível físico para se fazer um bom trabalho. Contudo, os professores ainda se vão encontrando dentro das suas possibilidades e vão conseguindo fazer um trabalho de equipa, do que seria esperado e desejado.

Pontos fortes: são raros os casos de falta de assiduidade dos alunos. Nos professores deste Departamento, a falta de assiduidade é muito baixa chegando mesmo a haver muitos professores que acabam o ano sem ter dado qualquer falta.

Avaliação de aprendizagens, classificação de alunos: não têm tido recursos neste departamento nos últimos anos, o que é um indicador. Têm critérios de classificação dos testes definidos em departamento, que são iguais para todos, que estão de acordo com os de exames nacionais, “porque o objectivo também é treinar os alunos para responderem de determinada maneira tendo em vista os critérios de exame, além de eles terem de trabalhar determinadas competências, também têm de ser trabalhados nesse aspecto para depois não sejam apanhados desprevenidos”. Um outro ponto fraco é a falta de laboratórios, apenas têm um de Biologia que está sobrelotado, tendo sido dado preferência aos anos de exame e deixando os alunos do ensino básico, que também têm uma parte da aprendizagem experimental, muito pontualmente, dada a oportunidade de aceder ao laboratório, graças às permutas de salas combinadas entre os professores. No laboratório de Física e no

laboratório de Química, estas situações também ocorrem, havendo turmas que dificilmente acedem a qualquer um destes laboratórios.

Quanto ao ambiente relacional da comunidade educativa, não existem conflitos apenas em casos pontuais. Os funcionários são todos educados e prestáveis não se registando qualquer tipo de problema.

Dos pontos positivos, a qualidade de ensino é uma delas, na opinião da coordenadora, uma vez que existe uma preocupação em garantir aos alunos experiências diversificadas fazendo mesmo sair os alunos em visitas de estudo para contactar outras realidades alargando os seus horizontes, desde o 7ºano até ao 12º ano de escolaridade. Dentro do departamento está a fazer-se um trabalho a nível de Área Projecto do 12º ano, considerado excelente pela coordenadora, porque se está a trazer pessoas à escola que desempenham funções importantes dentro da sua área de trabalho possibilitando aos alunos ter contacto com um mundo que ultrapassa os muros da própria cidade. Também existe muito a preocupação em utilizar estratégias de aula, recursos, as tecnologias de informação o que acontece neste departamento.

Através da psicóloga, a escola recebe um feedback da empregabilidade dos seus alunos para além daqueles que seguem para a universidade. Há um interesse em acompanhar o percurso dos seus ex-alunos

Quanto à avaliação, ninguém atribuiu avaliação sem a auto-avaliação. Os alunos são informados e são discutidos os critérios de avaliação e estes, no devido momento, calculam a classificação seguindo o mesmo procedimento que o professor, acabando por, na maioria, os cálculos finais dos alunos coincidir com o dos professores. Desta forma, a avaliação não é contestada pelos alunos. No ano seguinte e com os alunos, é feita uma análise da avaliação do ano anterior. Esta prática resulta de decisões a nível de escola que informam os departamentos que estes devem esclarecer aos alunos os critérios de avaliação e registando este procedimento. Quando existem turmas onde se verificam uma grande dificuldade a nível de aquisição de competências, a meio do primeiro período, é feita uma auto-avaliação e uma nova reflexão sobre os critérios de avaliação para que os alunos se consciencializem de algumas coisas. Também é habitual, para cada um dos instrumentos de avaliação, fazer-se um ponto de situação para verificar falhas e onde se deve trabalhar mais.

As instalações da escola têm vindo a melhorar pois a escola vai investindo sempre que seja possível uma vez que o edifício já é antigo. A nível de equipamentos, a escola está bem equipada contudo continuam a achar que é sempre possível melhorar. Uma falha evidenciada pela coordenadora é o facto de os alunos não terem um espaço para, fora das aulas, poderem trabalhar em grupo uma vez que a biblioteca da escola é “minúscula”. Contudo, não compete à escola tomar este tipo de decisões. Um outro aspecto que pode ser melhorado é a comunicação via internet entre os professores e alunos. Vários professores têm blogues e tem sido por esta via que conseguem comunicar com os alunos fora das aulas. Contudo se todos os professores tivessem um blogue, não haveria tempo, da parte dos alunos, para responderem e acederem aos blogues de cada professor de cada disciplina.

### **1.3. Doze anos, uma visão**

---

[Entrevista à coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas]

A segunda coordenadora entrevistada é do Departamento de Ciências Sociais e Humanas e está a trabalhar na escola há doze anos. Já teve um mandato de três anos com o cargo de coordenadora e está agora a completar o segundo mandato. Estes os mandatos não foram consecutivos. De salientar o facto de a professora, tal como uma parte significativa dos professores, ser também uma ex-aluna desta escola. Este departamento é constituído por dezoito professores.

Quando se traça o projecto educativo, o departamento é chamado a intervir apresentando sugestões. No plano anual de actividades, o departamento também tem um papel interveniente. Nos vários aspectos da vida da escola as decisões passam sempre por uma consulta pelos departamentos. Quando são discutidas questões em Conselho de Pedagógico, os departamentos já analisaram e já apresentaram as suas sugestões que são partilhadas no Conselho.

A colaboração expressa-se tanto de forma formal como informal no que diz respeito à troca de materiais, coordenação de ensino dos vários momentos dentro do programa, estratégias a utilizar dentro da aula, instrumentos de avaliação, principalmente dentro do departamento.



O departamento intervém nas planificações de visitas de estudo sobretudo nas actividades relacionadas com algumas áreas que lhes são comuns.

Em termos de instrumentos, selecção de materiais e decisões acerca de estratégias adoptar, é mais em grupo disciplinar que ainda é subdividido em grupos de nível escolar. Em departamento fazem uma análise dos resultados no início do período sobre o período anterior. Fazem-se comparações por cada ano escolar e, no caso de haver alguns resultados que fujam do comum das outras turmas, tentam encontrar razões para que tal aconteça. O único tipo de controlo que existe por parte deste departamento para averiguar se as decisões tomadas são seguidas pelos professores é através da auto-avaliação do departamento analisando o que correu bem e quais as alterações necessárias a fazer.

Dentro do grupo existem professores com metodologias diferentes e o departamento tenta arranjar um equilíbrio vendo o que há de vantajoso de uma parte e de outra e fazendo comparações de resultados. Este tipo de trabalho tem vindo a harmonizar as metodologias a seguir pelos professores de departamento.

Pontos fracos da escola: existe pontualmente algum abandono mas na generalidade não é muito grave. Quanto à assiduidade dos professores, a coordenadora não tem ideia de ser muito grave.

A nível das práticas, o ponto fraco tem a ver com o facto de se avaliarem um número de vezes que não será o suficiente, uma vez que existem situações bastante díspares entre departamentos e entre professores, até dentro do mesmo grupo - como por exemplo a nível das metodologias - deveria haver uma maior colaboração do que a actual, apesar de no departamento já haver uma melhoria nesse sentido contudo ainda não o ideal. Há algum tempo atrás esta colaboração era mais complicada pois os professores isolavam-se e cada um fazia o seu trabalho.

A avaliação não faz parte dos pontos fracos pois a coordenadora entende que nesta escola se faz uma avaliação equilibrada, nem muito exigente nem muito benevolente. O facto de se fazer uma análise de resultados no início de cada período tem contribuído para se reflectir sobre este tema.

Quanto a equipamentos e instalações, a coordenadora afirma haver pouco espaço para os alunos que têm. Não considera que o número de alunos seja excessivo, seria ideal haver

mais salas pois não existem salas livres, mas o investimento não será neste sentido uma vez que o número de alunos tenderá a diminuir. Quando questionada se ao diminuir o número de alunos da escola estes teriam melhores condições de aprendizagem, a coordenadora afirmou que não sabia se iria melhorar mas que não gostaria que isso acontecesse uma vez que existe um grande envolvimento por parte dos alunos com a escola no sentido de pertença, o que transparece no número de alunos que querem vir para esta escola, sendo isto positivo para a escola. Outro ponto fraco referido tem a ver com a biblioteca que apesar de estar bem equipada, não oferece espaço suficiente para os alunos poderem estudar em silêncio. Quando questionada sobre o ambiente relacional entre os diferentes elementos da comunidade educativa, a coordenadora entende ser boa.

Aspectos positivos: o facto de os alunos gostarem de estar na escola e de pertencerem a esta escola; a boa relação que existe entre professores, alunos, funcionários, encarregados de educação; o funcionamento em termos de órgãos de decisão e a ligação entre as várias estruturas se faz de uma forma positiva e fácil; a preparação para os exames do secundário havendo um grande investimento neste sentido e os alunos, de uma forma geral, ficam satisfeitos com os resultados que obtêm.

#### **1.4. Uma visão mais meticulosa**

---

[Entrevista a uma professora de Filosofia]

A próxima entrevista é com uma professora pertencente ao departamento de Ciências Sociais e Humanas e que trabalha nesta escola acerca de dezoito anos. Está em exercício de funções como professora de filosofia do 11º ano, e directora de duas turmas, uma delas de um curso profissional. Esta professora firma que intervém na elaboração dos princípios orientadoras da escola essencialmente através do departamento onde é dada a sua opinião sobre as diferentes matérias. Para além disto, não tem grande voz activa na organização de actividades ao nível da escola contudo sente que pode dar a sua opinião ao Conselho Executivo de um modo informal. A via de comunicação de decisões que vêm da parte do Conselho Executivo ou do Conselho Pedagógico é principalmente em reunião de

departamento. Também é costume o Conselho Executivo fazer circular informações pelos professores onde estes assinam quando tomam conhecimento. Todas as informações chegam em tempo oportuno.

Esta professora pertence a um clube com a colaboração de outra colega de grupo onde os alunos são responsáveis pela dinâmica de um placard expondo trabalhos, informações relativos a temas escolhidos pelos próprios.

Em departamento há aspectos que se tratam sempre como as informações do Conselho Pedagógico, a coordenação e ensino, vendo se há atrasos em relação ao programa, se é necessário apurar estratégias para recuperar atrasos que possam haver, onde são discutidos os critérios e avaliação e instrumentos a aplicar. Quanto a estratégias de ensino, é discutido mais em conselho de turma.

Relativamente à análise de resultados, a professora afirma que actualmente há uma maior reflexão sobre esta matéria procurando encontrar razões para numa turma haver mais negativas comparativamente a outras e determinar estratégias para contrariar esta situação. Contudo, esta política é recente uma vez que, anteriormente, os professores não eram muito receptivos. Estes professores podiam chegar a pensar que seria um ataque pessoal e têm alguma dificuldade em lidar com isto. Actualmente, estas situações já estão a ser ultrapassadas.

As decisões tomadas em departamento são facilmente implementadas por esta professora, porém não existe nenhum tipo de controlo, no sentido de fiscalização, pois parte-se do princípio que os professores são pessoas responsáveis e que têm de ter a sua parte em dia, apresentar os materiais, etc.

A nível da elaboração de materiais e preparação de aulas, esta professora apenas coopera com uma colega do mesmo grupo mas de uma maneira informal uma vez que, tendo em conta os horários dos professores, não existem grandes possibilidades para que os professores se juntem e trabalhem em conjunto pois os horários são muito incompatíveis. Apenas têm os intervalos para poderem trocar ideias, materiais, etc.

Quando questionada sobre a assiduidade, a professora tem a ideia que os colegas não faltam muito e, portanto, considera a assiduidade alta neste caso. No global, os alunos também são assíduos à excepção de um ou outro aluno que falta muito.

No que diz respeito à qualidade de ensino, existem alunos muito empenhados mas também existem alunos com muito pouco empenho, que ainda não têm bem definidos os objectivos, que ainda não encontraram o seu caminho, e compete ao professor ajustar-se a esta realidade porém, “alguns (professores) ajustam-se, outros não”, porque simplesmente não o querem. Na opinião pessoal da professora, as ideias pré-concebidas dificultam a adaptação uma vez que é necessário mudar algumas destas ideias, os esquemas, o que de certa forma é difícil. Quando se é mais receptivo à mudança, à adaptação, torna-se fácil mudar e adaptar. Quem tiver ideias rígidas, pré-concebidas, torna-se difícil adaptar a maneira de ser de cada um com as características dos alunos e dos seus interesses. Alguns professores conseguem, outros nem por isso. Afirmo a professora que não se pode partir do princípio que os alunos não são interessados, que não querem saber da escola para nada, que o trabalho do professor vai ser infrutífero pois acabará mesmo por ser assim. A escola pode ter um papel importante na sensibilização dos professores para esta matéria e, na opinião da professora, esta escola deveria fazê-lo. Nesta escola existem professores que não conseguem adaptar-se e não tem a ver com a idade, pois há pessoas que por natureza são mais flexíveis, que percebem, que gostam mais do que fazem, que estão mais empenhadas. “ Vejo pessoas novas que até me assusto, como é que se pode ser assim, ... tão rígido às vezes”.

A nível de equipamentos da escola, a professora considera razoável – “vamos tendo, dentro do possível a gente vai tendo”. O ideal seria ter as salas equipadas com os materiais necessários, como por exemplo o quadro interactivo. A escola, dentro do possível, esforça-se para adquirir equipamentos.

Relativamente ao ambiente relacional, não há nada a registar de muito significativo o que é indício de ser um bom ambiente.

Pontos positivos: escola agradável, escola com um bom relacionamento com os alunos, tem um aspecto atractivo por os professores se empenharem com actividades e visitas de estudo e que acabam por chamar os alunos à escola, uma boa preparação para os exames - “Os professores que sabem que vão levar alunos a exames, esforçam-se bastante e preocupam-se bastante em preparar os alunos para exame – é o que me é dado a observar”.

No que diz respeito à justeza da avaliação, os alunos, na sua generalidade, vão aceitando as notas e estes, cada vez mais, manifestam-se caso não estejam de acordo com algumas das notas – o que é receptivo pela generalidade dos professores.

Nesta escola o corpo docente é bastante estável, há um grupo grande de professores que já estão nesta escola há muitos anos e “outros que vêm e que vão – que nós designamos por *“Os de fora”*”. Contudo, a professora afirma que estes, que não são muitos, se integram bem.

A professora refere ainda que as instalações da escola não são más, as salas têm aquecimento, come-se muito bem na cantina, as refeições têm qualidade. Não há situações de violência, não há indisciplina nenhuma, não há faltas de respeito, é uma escola segura o que também é atractivo.

Um aspecto interessante referido pela professora é o facto de todos os professores do Executivo terem sido alunos desta escola – “é quase uma família grande”.

### **1.5. Pelo departamento, tenho voz...**

---

[Entrevista a um professor de História]

O último professor entrevistado, também um ex-aluno desta escola, pertence ao departamento de ciências sociais e humanas, pertencente ao grupo de história, trabalhando nesta escola há dez anos. O único cargo que desempenha nesta escola é o de director de turma de duas turmas do secundário.

A sua participação na definição dos princípios gerais orientadores da política da escola apenas se restringe à participação através do departamento onde são discutidas questões e dadas opiniões. Para uma maior participação, só exercendo cargos diferentes.

Nos assuntos relacionados com as actividades não lectivas, os professores têm alguma liberdade e uma maior intervenção tanto na concretização como na sua organização. No que diz respeito à organização de horários e constituição de turmas, passa tudo por grupos específicos determinados pelo Conselho Executivo.

Também é, habitualmente pelo departamento que as informações chegam aos professores, quer sejam do Conselho Pedagógico, quer sejam do Conselho Executivo. Esta escola utiliza uma outra forma de divulgação de informações, intitulada de ‘avisos’, que é através dos funcionários onde estes estabelecem contactos com os professores. O e-mail também é utilizado como meio de divulgação de informações importantes, quando não há uma reunião de departamento nem um Conselho Pedagógico. A Sala dos professores também é utilizada como meio de divulgação de informações, porém de uma forma mais informal. De uma maneira geral, estas informações chegam em tempo oportuno pelo departamento e quando são assuntos que exigem uma maior celeridade, vêm os avisos que acabam por chegar também em tempo oportuno.

Este ano o professor é colaborador do PRODEP e nos últimos três ou quatro anos, tem sido também um dos responsáveis pelo programa do ‘Parlamento dos Jovens’, iniciativa que é dinamizada pela IPJ (Instituto Português da Juventude) e pela Assembleia da República onde se simula um acto eleitoral dentro da escola.

Nas reuniões de departamento os assuntos base são as informações do Conselho Pedagógico. Um outro aspecto importante, que surpreenderam o professor quando chegou à escola, foi o da coordenação de ensino que ocorre em reuniões alternadas onde cada professor diz onde vai, em termos de cumprimento da planificação, e se não vai a cumprir, justifica – nas escolas por onde este professor já passou, esta coordenação era feita apenas no final do ano lectivo enquanto nesta escola, esta coordenação é feita, pelo menos, duas vezes por período. Restam apenas aqueles assuntos que vão surgindo ao longo do ano como por exemplo a realização de matrizes, planificações e exames de equivalência à frequência.

Em departamento também se debate as estratégias de ensino contudo, o professor considera que não é tão frequente como se deveria fazer, principalmente no ensino básico uma vez que no secundário apenas existem duas turmas por ano em há um único professor deste departamento. Com os restantes professores do departamento, é complicado fazer este tipo de trabalho pois são pessoas com uma grande diferença de idades e de experiência.

Quanto aos instrumentos e critérios de avaliação a aplicar, é completamente definido em departamento e em grupo quer ao nível dos critérios de avaliação por ano, quer ao nível da estrutura dos instrumentos de avaliação que é flexível mas definida em grupo. Em

departamento não é muito habitual elaborar materiais didácticos, apenas existe alguma partilha de materiais mas fora das reuniões de departamento e a um nível informal entre os professores que mais se relacionam.

Quanto à análise dos resultados, ela é feita em departamento. Quando o Departamento era constituído apenas pelos grupos e História e Geografia, a análise era feita da seguinte forma: comparava-se os resultados entre as mesmas disciplinas do mesmo nível de escolaridade das diferentes turmas e procuravam-se razões para as eventuais discrepâncias; de seguida era também feita uma comparação entre as duas disciplinas. Actualmente, como entraram para o departamento os grupos e Filosofia e Educação Moral e Religião Católica, a análise já não é tão extensiva, apenas há uma preocupação em os professores envolvidos, encontrarem justificações. Como consequência dos resultados, as práticas de ensino são reflectidas apesar de não ser muito fácil de se fazer pelas razões já atrás referidas que envolvem a idade e a experiência que é muito diferente entre os professores, principalmente das disciplinas de Geografia e História. Na opinião do entrevistado, esta não é propriamente das coisas que melhor funcionam nesta escola.

As decisões tomadas em departamento são implementadas pelo professor entrevistado quer a nível das planificações, quer a nível de critérios de avaliação. Contudo, neste último tem surtido alguma dificuldade na sua implementação por parte do professor uma vez que, neste ano, foi decidido uma estrutura diferente na elaboração de fichas de avaliação do ensino básico. A nível de controlo, existe sempre algum como por exemplo a coordenação de ensino para verificar se os professores estão ou não a cumprir a planificação. Para além disto, o professor não sabe se a coordenadora vai verificar se os testes, que estão arquivados no dossier do departamento, estão na estrutura estabelecida.

Em colegas de departamento, existe alguma troca de ideias, troca de muito poucos materiais e tudo a um nível muito informal. É do conhecimento do professor que existem grupos que trabalham muito bem nesta escola, por exemplo o de Matemática e o de Biologia, contudo o grupo dele não é um deles.

Pontos fracos: Neste ano específico, a escola tem dois pontos menos bons. Um deles é o ambiente da sala de professores que, nos últimos dois anos, “se tornou numa coisa absolutamente medonha” muito devido às mudanças muito rápidas que a carreira docente sofreu e pelo facto de na escola ter um conjunto de professores que são de topo (na

carreira) e que sentiram muito mais essas mudanças – muitas vezes aquela sala de professores mais parece um muro de lamentações. O facto de a sala estar dividida em duas partes, também facilitou. O professor recusa-se a estar numa parte da sala porque a conversa é sempre a mesma, “mais quanto tempo é que falta para a reforma”. Isto não acontecia antes, o professor sempre se sentiu bem integrado na escola porém as coisas agora não estão muito bem. Um outro aspecto que mete alguma confusão ao professor nesta escola, apesar de este considerar que pode agilizar alguns processos, é a burocracia – “esta escola é profundamente burocratizada, tem modelos internos para tudo e mais alguma coisa e, portanto, andamos um bocado embrenhados em papel” o que complica muito a adaptação dos professores que recentemente chegam a esta escola acabando, mais tarde, por as pessoas se habituarem.

Quanto às instalações, nalguns casos estão degradadas, diz o professor, mas pensa que a escola tem, com prejuízo para alguns outros aspectos, uma preocupação muito grande em manter as instalações razoáveis com pinturas anuais de todas as salas, materiais didácticos, contrariamente à administração central regional que não tem essa preocupação.

No que diz respeito à avaliação, na opinião do professor, determinados anos de escolaridade, concretamente no 10º ano e 11º ano, funcionam bem a nível dos critérios de avaliação (80% para o conhecimento, 20% para atitudes e valores, estas últimas totalmente definidas para todas as disciplinas e todos os anos). No 12º ano, o professor acha exagerado a valorização das atitudes e valores uma vez que depois há Rankings aos resultados dos exames nacionais. No ensino básico, já acha excessivo o peso dos conhecimentos, contudo é a política da escola, há uma uniformização porém, o professor de não está de acordo.

Quanto a aspectos positivos da escola, o professor afirma haver bastantes senão já se teria mudado para outra escola. Dos aspectos positivos, o professor refere a forma como a escola trata os alunos, por muito que custe aos professores, incluindo o próprio, a escola funciona essencialmente para os alunos não tanto para os professores, o que sempre agradou ao entrevistado mesmo com prejuízo pessoal. A título de exemplo, o professor refere os horários dos alunos que são francamente melhores que o dos professores – a direcção de turma do professor tem todos os dias ou manhã livre ou a tarde livre.

De uma maneira geral, a escola funciona bem, é bem organizada, os alunos gostam de estar nesta escola. A escola não é uma escola que valorize muito ‘as flores’, isto é, valorizar



actividades de ocupação com sentido. As actividades não são muitas contudo são actividades feitas com objectivo – daí não ser muito uma escola de flores, o que se identifica com a forma de ser do professor entrevistado. Tudo isto é resultante do facto da escola ter um corpo docente muito fechado; de haver uma preocupação em dar continuidade às turmas; ao facto de ter um órgão de Executivo forte, de liderança forte, apesar de ter alguns aspectos menos bons, mas em termos globais é positivo; o facto do próprio órgão do Executivo se ter mantido há muitos anos - o que também tem vantagens por haver certos projectos que não se consegue por em prática num só mandato e conseguir desenvolvê-los; o facto de a escola, principalmente esta que era um antigo liceu com muitos professores ainda dessa altura, se ter conseguido adaptar às novas realidades de ensino com os cursos Conselho Executivo e os cursos profissionais, isto graças ao à capacidade do Executivo e ao facto de este se ter mantido como equipa há muitos anos, embora também traga um conjunto de vícios e de coisas que não são muito boas – tudo o que permanece muito tempo vai criando vícios.

Quanto ao ambiente relacional da comunidade escolar, de uma maneira geral não tem havido problemas. Apenas de referenciar um aspecto que o professor não encontrou nas outras escolas onde esteve, onde não se sentia muita diferença entre o auxiliar de acção educativa e o professor, e que considera não ser muito positivo para a escola, aqui essa diferença existe, para não chamar ‘distância’, o que também é um bocadinho cultivada pelo órgão de gestão – “(...) a ‘douturisse’ para trás e para a frente, tudo o que é documento oficial, vem com o ‘Dr’ atrás” – o que pode ajudar também a que o professor seja entendido de uma outra forma em relação ao funcionário e não haja “abusos” que, de uma maneira geral, o professor não tem conhecimento de casos destes.

Com os Encarregados de educação, existe uma ou outra situação em que os EE põem em causa as aulas de um determinado professor ou a avaliação. No ponto de vista do entrevistado, esta escola tem muitos recursos da avaliação, quatro ou cinco por ano. Um outro aspecto referido pelo entrevistado tem a ver com o facto de ser o Conselho Executivo a marcar, no horário dos professores, a hora de atendimento aos EE e num bloco de noventa minutos - todo o tempo que têm para a direcção de turma é também tempo de atendimento aos EE e é pedido a todos aos directores de turma para se disponibilizarem para atenderem os encarregados de educação fora deste horário – o que é seguido pelos directores, ajudando a relação com os encarregados de educação.

## **1.6. Uma visão de fora, conhecendo por dentro**

---

[Entrevista ao Presidente da Associação de Pais]

O último entrevistado é o Presidente da Associação e Pais desta escola estando no segundo ano consecutivo neste cargo (os mandatos são anuais). Têm há cinco anos educandos nesta escola.

As razões que os levaram a trazer os educandos para esta escola prendem-se com a proximidade do emprego, de casa e, essencialmente, pela oferta de cursos em determinadas áreas que não existem noutras escolas. No ensino básico, a qualidade do corpo docente tem um peso maior uma vez que existem outras ofertas de escolas e esta é a preferencialmente escolhida uma vez que sempre teve uma tradição, que não considera elitista, mas com muito prestígio. As outras escolas são muito mais recentes e esta é uma escola de referência da cidade.

O entrevistado considera esta escola bastante segura, tendo em conta os casos mediáticos, apesar de haver uma ou outra discussão entre os miúdos, porém é naturalíssimo. Salva só um caso do ano passado em que alunos de um Conselho Executivo, portanto, alunos que já não estavam na escolaridade obrigatória, assaltaram a escola tendo a escola iniciado o processo de expulsão dos mesmos contudo, a DREN não aceitou e obrigou a escola a readmitir os alunos. Fora esta situação, não existe mais nada de significativo que tenha acontecido.

Os pais vêem esta escola como uma escola que prepara bem os alunos para irem a exame uma vez que é a nível da cidade que mais alunos envia para o ensino superior, o que diz qualquer coisa sobre o nível do ensino. A escola é vista como uma referência pois, fazendo a comparação entre o número de alunos desta escola (cerca de mil) e os alunos de uma outra escola secundária (cerca de quatrocentos), é perceptível a preferência dos pais.

Os alunos que terminam os cursos profissionais e os cursos Conselho Executivo têm alguma facilidade de arranjar emprego por haver parcerias da escola e da câmara que possibilitam a abertura de oportunidades de emprego para os alunos contudo, o mercado de trabalho também está em baixa.

Quanto à definição dos princípios orientadores da política de escola, pouco contribuiu uma vez que, quando iniciou o primeiro mandato, o projecto educativo já tinha sido apresentado na direcção anterior, o regulamento interno continuava a ser o vigente por isso, o único contributo possível é através do Conselho Pedagógico em qual representa os encarregados de educação e também pela assembleia de escola onde tem representantes. A nível de Conselho Pedagógico, apenas contribuiu para a definição dos critérios de avaliação.

Quanto à participação da associação de pais no funcionamento da escola é pouco significativa uma vez que é uma tarefa mais da responsabilidade do Executivo da escola. Porém, refere uma situação que aconteceu no ano anterior em que, nesta escola, a área de artes, a nível do secundário, esteve suspensa durante três ou quatro anos pois não havia alunos suficientes que justificassem a abertura desta área. Entretanto começou a haver alunos interessados que andavam dispersos pelas outras escolas e a associação de pais, em articulação com a escola, fez uma certa pressão junto da DREN e conseguiu a autorização da abertura deste curso com uma turma mais reduzida de alunos e aqui, a participação dos pais teve um certo peso na decisão da DREN. Na constituição das turmas e na construção de horários, os pais não têm qualquer tipo de intervenção.

As decisões chegam à associação de pais através, sobretudo, do Pedagógico, recebe também regularmente comunicação da escola, circulares e legislação que vai saindo e a escola faz sempre chegar essa informação.

Quando foi colocada a questão se quando solicitava alguma informação específica ou pedia para ser recebido na escola, os seus pedidos eram satisfeitos, o entrevistado respondeu de imediato: “Sempre de portas abertas”. O Presidente da associação afirma que sempre sentiu uma grande abertura por parte da escola, que mesmo em direcções anteriores da associação de pais se sentiu uma boa relação com os órgãos de gestão da escola. Nas actividades, associação de pais marca presença sempre que a escola solicita.

A imagem que ele tem da escola, é bastante boa uma vez que não existem grandes reclamações sobre o funcionamento da escola o que significa que os pais estão satisfeitos.

A Associação de Pais procura que os problemas da escola fiquem e se resolvam dentro da escola porém, quando se trata de casos mais mediáticos, pode transparecer alguma coisa para fora da escola. O Conselho Executivo procura sempre discutir com a Associação de Pais

os problemas da escola mesmo os mais complicados, dentro da escola e sem qualquer interferência externa.

Quando questionado sobre a possibilidade de influenciar a política da escola, que prioridades estabeleceria ou o que mudaria de imediato, o entrevistado não conseguiu apontar nenhum ponto específico sendo indício de não haver aspectos negativos gritantes uma vez que teria ocorrido de imediato.

Pontos fracos da escola: violência na escola não há, qualidade de ensino é boa... a nível da avaliação há professores que são “(...) um bocadinho mais benevolentes do que outros e há professores que levam isto à risca”. Mais em concreto, há professores que utilizam as médias do período anterior e há professores que apenas fazem as médias do período em avaliação dos testes mais o valor da participação da aula – onde este último vai ao encontro do que o entrevistado acredita ser mais correcto de se fazer.

O ambiente relacional entre os diferentes membros da comunidade educativa, não existem nada a referenciar uma vez que o ambiente é saudável.

A nível de equipamentos e instalações deve ter alguns problemas uma vez que é uma escola antiga, centenária, mas vai sendo melhorada. Tem uma parceria com a câmara para a utilização do pavilhão desportivo para as práticas de Educação Física.

Pontos positivos: A qualidade do corpo docente, ter uma boa oferta educativa com bastante procura, a estabilidade do corpo directivo que contribui muito para o sucesso da escola uma vez que a continuidade dos órgãos e gestão é também a continuidade de um projecto que se vai prolongando por vários mandatos. Na grande generalidade a avaliação é bem aceite pelos alunos salvo pequenas excepções.

## 2. Em resumo

---

Após a realização e análise das entrevistas, foi possível constatar que todos os intervenientes têm uma visão comum da escola quando se discute os aspectos positivos. Todos estão de acordo que é uma escola de sucesso e que este resulta do esforço, não só da direcção da escola, como também dos professores. E este esforço existe com vista a um bom resultado nos exames nacionais uma vez que, o objectivo da grande maioria dos seus alunos é a de prosseguir com os estudos. Este sucesso é do conhecimento da comunidade envolvente e reconhecido pela mesma tendo-se tornado numa referência da escola. Assim sendo, alunos que queiram prosseguir os estudos vão matricular-se preferencialmente nesta escola, enquanto os outros alunos já não terão esta escola como primeira prioridade. Desta forma, os alunos que chegam a esta escola já vêm com uma motivação natural tendo em conta os seus objectivos em prosseguir os estudos. Mas não podemos tirar o crédito ao trabalho desenvolvido pela escola pois esta motivação teve de ser alimentada para que não se perdesse ao longo do tempo, não fossem os alunos desistir ou desinteressarem aquando o aparecimento de dificuldades ou quando exigissem mais da parte dos alunos.

Também se pode constatar que esta escola pode ser comparada a uma grande família pois, na sua maioria, os professores, assim como todos os elementos do Conselho Executivo, são ex-alunos nesta escola. A cultura da escola vivenciada por estes ex-alunos pode assim prolongar-se e fortificar-se por entre os colegas de trabalho e alunos.

Esta escola tem uma particularidade - a de ser o Presidente a construir os horários dos alunos e segundo as suas convicções. Toda e qualquer escola poderá estar convicta que também constrói os horários a pensar nos alunos contudo, penso que esta construção seja mais no sentido de elaborar bons horários para os professores de forma a não prejudicar os horários dos alunos. Nesta escola, os horários dos alunos são construídos a pensar principalmente nos mesmos havendo sempre tardes ou manhãs livres para estes poderem estudar e/ou participarem em actividades extra curriculares que a própria escola desenvolve. Desta forma, fica facilitada, a título de exemplo, a determinação de um horário de apoio pedagógico acrescido nos horários dos alunos, pelo facto de terem duas horas para

o almoço, e de forma a não haver possibilidade de o aluno faltar, regressando a casa mais cedo por não ter mais aulas de tarde. As horas de atendimento aos Encarregados de Educação são também marcadas pelo Conselho Executivo nos horários dos Directores de Turma e em blocos de 90 minutos.

Esta particularidade faz com que os alunos sintam que existe um verdadeiro esforço e uma preocupação por parte da escola em auxiliá-los, de forma a alcançarem os seus objectivos pessoais e de se prepararem da melhor forma para a sua integração na sociedade.

Mas, por outro lado, os horários dos professores são penalizados pela distribuição dos tempos lectivos, o que também resulta numa crescente dificuldade destes poderem encontrar-se para desenvolver instrumentos, materiais ou estratégias a utilizar na sala de aula, restando assim apenas o intervalo, na sala dos professores, para o fazerem. Daqui também resulta que os professores não trocam com tanta frequência, como seria recomendável, materiais, ideias, estratégias para o ensino.

Outro ponto claro é o das vias de comunicação: Informações quer do Conselho Executivo, quer do Conselho pedagógico, chegam aos professores, preferencialmente, pelo Departamento; da mesma forma, as opiniões ou sugestões dos professores chegam aos órgãos de gestão da escola pelo Departamento. Contudo, informações cujo conhecimento dos professores deve ser da maior brevidade, são difundidas por outros meios como por correio electrónico ou através dos funcionários que se responsabilizam em fazer chegar a informação a todos os professores.

Um outro ponto que é comum a todos os entrevistados, é o sucesso da escola. Os alunos têm bons resultados, sentem-se bem avaliados e têm sempre uma palavra a dizer no momento de avaliação – os professores esperam pela auto-avaliação dos alunos para poderem determinar a classificação dos mesmos. Os alunos são informados dos critérios de avaliação no início do ano lectivo e conseguem simular o mesmo cálculo que o professor faz para determinar a nota final.

Existe uma preocupação em acompanhar o nível de desenvolvimento de cada turma por cada disciplina, havendo mesmo comparações de resultados, ao longo do ano lectivo, no sentido de encontrarem estratégias para contrariar qualquer diferença negativa.

Das actividades extracurriculares, a escola, mais em concreto o Conselho Executivo, determinou quatro temas e estas actividades foram elaboradas de forma a alcançarem diferentes objectivos, como afirmou um dos entrevistados – “A escola não é uma escola que valorize muito ‘as flores’, isto é, valorizar actividades de ocupação com sentido.”

Em resumo, obtemos o seguinte:

Pontos fracos da escola abordados pelos entrevistados:

- Colaboração entre colegas, quer na partilha de materiais, quer na preparação dos mesmos, insuficiente;
- Limitação do espaço físico para acolher tantos alunos sobretudo no número de salas de aula e espaços para os alunos estudarem;
- Alguns professores têm ideias pré-definidas e não são muito receptivos à mudança;
- Alguma burocracia que dificulta a integração dos novos professores;
- Organização dos horários dos professores.

Pontos fortes da escola abordados pelos entrevistados:

- Nível de assiduidades dos alunos e professores;
- Justeza da avaliação tendo como indicador o número de recursos;
- Qualidade de ensino – a preocupação em preparar o aluno para os exames é elevada;
- Bom ambiente relacional entre toda a comunidade educativa;
- Satisfação por parte dos alunos nos resultados obtidos em exame;
- Sentimento de pertença à escola por parte dos alunos;
- Corpo docente estável;
- Sentimento de segurança na escola;
- Liderança forte do Executivo;
- Organização dos horários dos alunos.

---

## Capítulo VI

---

### A conclusão

---

Neste capítulo apresenta-se a minha perspectiva da cultura desta escola tendo em conta todos os dados observados, como também apresenta-se sugestões e algumas das frustrações sentidas no desenvolvimento deste trabalho.

#### 1. Uma perspectiva da cultura desta escola

---

Edgar Schein (1984), professor do MIT - Sloan School Management e doutorado em psicologia social pela universidade de Harvard, considera a cultura de escola, de uma organização, como sendo um modelo de pressupostos básicos que operam inconscientemente (relação com ambiente, natureza da realidade do tempo e do espaço, natureza humana, natureza da actividade humana e natureza dos relacionamentos humanos), que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e em que, uma vez ultrapassados com sucesso, são transmitidos aos novos membros como sendo a forma correcta de se entender, pensar e sentir na relação com aqueles problemas.

Porém, este é um dos muitos conceitos diferentes do que será uma cultura de escola e desta forma, qualquer um dos conceitos serve para se ter uma ideia próxima do que será na realidade a cultura de uma escola.

Neste sentido, e com todos os dados recolhidos, quer pelas entrevistas, quer pelas conversas informais, quer pela observação directa, podemos caracterizar a cultura desta escola como sendo uma cultura resultante da sua história, com mais de 125 anos, com alguns dos valores já preconizados desde os seus fundadores, direccionada pelos interesses



dos seus alunos e pelas necessidades da comunidade onde a escola se insere, e orientada para levar os seus alunos ao sucesso.

Todos os entrevistados conheciam bem esta escola quer pelos anos de serviço na mesma quer pelo tempo em que também foram alunos nesta mesma escola.

A definição dos princípios orientadores da política da escola resulta das políticas defendidas pelo Conselho Executivo da escola, uma liderança considerada muito forte nesta organização. Os professores apenas contribuem pelo Departamento com sugestões na elaboração do Plano anual de actividades, para o Projecto Educativo e para o Projecto Curricular de Escola e ouvidas em Conselho Pedagógico pelos Coordenadores de Departamento.

Na gestão e implementação do currículo, é o Presidente do Executivo que faz a distribuição do serviço lectivo e não lectivo seguindo as suas convicções do que será melhor para os seus alunos em detrimento do que seria melhor para os professores. Aos departamentos é incumbida a responsabilidade que passa pela gestão dos programas, pela elaboração dos critérios de avaliação, pelo acompanhamento e pelo cumprimento do programa tendo sempre em consideração as linhas orientadoras estabelecidas pelo Conselho Pedagógico.

Nas tomadas de decisão é o Conselho Pedagógico que, não sendo decisivo, é sempre um ponto de reflexão na escola, em matérias mais relacionadas com a pedagogia, e possibilitando assim uma participação de um conjunto de professores. Quando é necessário decidir mais alguma coisa, é o Conselho Executivo que vai decidindo em função das necessidades intervindo mais a nível de estruturas, na criação de condições e gerindo o espaço e os equipamentos em função das necessidades.

Quanto à política relacional com os diferentes parceiros, esta escola tem uma boa relação com a Associação de Pais e seus Encarregados de Educação uma vez que é o próprio Executivo que determina a distribuição das horas de atendimento aos Encarregados de Educação nos horários dos Directores de Turma e pedindo ainda a estes que se disponibilizem para atenderem os EE fora da hora estipulada – pedido que tendo vindo a ser cumprido pelos Directores de Turma. Para além disto, é habitual haver uma reunião mensal entre o Presidente da Associação de Pais e o Conselho Executivo não só para comunicar novas legislações que vão saindo e para debaterem preocupações que possam vir surgindo ao longo do ano lectivo.

Também existe uma boa relação de colaborativa entre a autarquia e a escola uma vez que esta patrocina quer visitas de estudo quer actividades extracurriculares entre outros eventos comemorativos onde marca sempre a presença com algum representante da autarquia.

A política educativa desta escola é direccionada para o prosseguimento de estudos sem nunca colocar de lado alunos com objectivos diferentes criando percursos alternativos como cursos tecnológicos e/ou profissionais. Nesta matéria a escola tem tido um reconhecido sucesso, quer pelos alunos, quer pela comunidade envolvente.

Quanto à política de avaliação, esta escola utiliza vários mecanismos para garantir a justeza da avaliação havendo sempre a preocupação em fazer-se a auto-avaliação, comparar avaliações de diferentes professores e da mesma disciplina, determinando também razões para diferenças que possam haver levando a uma equidade na avaliação entre professores. Para além disto, existe uma política de incentivo para alcançarem melhores resultados com a atribuição de prémios aos melhores alunos.

Relativamente a apoios acrescidos, tanto os alunos como os professores já tem determinado nos seus horários um espaço destinado a estes apoios elaborados de uma forma a garantir níveis de assiduidade elevados por parte dos alunos. Este apoio, não sendo obrigatório no secundário, é um compromisso assumido pela escola para com os alunos de forma a lhes garantir condições que promova o sucesso dos mesmos.

Esta escola tem uma boa imagem pela comunidade onde esta se insere. É vista como uma escola que se preocupa em oferecer as boas condições de aprendizagem aos alunos, quer a nível de instalações quer a nível de oferta educativa, e onde estes são bem tratados, bem ensinados e onde os bons resultados aparecem. A justificação está no facto da escola ter um elevado número de alunos sem ter realizado qualquer tipo de divulgação publicitária para angariar alunos.

O ambiente relacional na escola também é considerado saudável uma vez que não existem um elevado número de participações disciplinares (em média 7 ou 8 anuais) e por que o nível de assiduidade dos alunos é elevado assim como o dos professores.

A cultura resulta da história da escola, do seu contexto e das pessoas que fazem parte dele (“A school’s culture is shaped by its history, context and the people in it”) (Stoll, 2000). Esta escola é exemplo disso uma vez que a história é um dos factores que mais caracterizam a

cultura da escola. O Conselho Executivo tem a preocupação em preconizar valores nos alunos e nos professores mantendo a aparência do interior do edifício com mobiliário, instrumentos de ensino, que façam sentir uma vivência estudantil mais tradicional. Os alunos sentem o peso em manter os valores e a imagem da escola e respeitam-na mantendo o estado dos diferentes mobiliários que se encontram ao longo dos espaçosos corredores do edifício.

Esta cultura encontra-se numa fase de ‘meia-idade’, segundo o que Schein (1985) defende como sendo um dos três períodos de desenvolvimento da vida de uma organização, uma vez que a cultura está bem definida mas precisa de continuar a crescer e a renovar para manter o seu espaço contributivo para a comunidade onde a escola se insere.

## **2. Sugestões e frustrações**

---

Durante a execução deste trabalho senti uma grande frustração por não poder dedicar mais tempo à elaboração deste trabalho uma vez que, por atravessarmos um período de excessivas alterações no ensino básico e por isto haver um ambiente de tumulto e de preocupações, em acréscimo há já excessiva carga burocrática da profissão docente, exigiu uma maior intervenção e dedicação à minha carreira como professor do ensino básico não restando o tempo desejável para o desenvolvimento deste trabalho.

Relativamente a este estudo de caso, seria interessante que, aquando a escolha das escolas consideradas de sucesso e no caso de estas serem alvo de uma inspecção por parte da Inspeção Geral de Educação, pudesse haver um acompanhamento presencial aos inspectores nas visitas realizadas às escolas para se poder recolher ainda mais informação e que caracterizasse melhor a escola. Isto porque os inspectores também realizam entrevistas, analisam os documentos internos da escola, também estudam os contextos interno e externo e desta forma, a escola não teria de “repetir a dose” para colaborar com este projecto, para além da partilha de experiência com os inspectores que seria enriquecedora para este trabalho.

---

## Referências

---

SCHEIN, E. H. (1984), *Coming to a new awareness of organizational culture*, in MIT Sloan Management Review, 25, 3-16.

SCHEIN, E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

STOLL, L. (2000), *School Culture*, Department of Education, University of Bath.

---

## Bibliografia

---

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. (1999), *INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA EM EDUCAÇÃO*, [S.l.]: Porto Editora.

CURADO, A. P. et al (2003), *RESULTADOS DIFERENTES ESCOLAS DE QUALIDADE DIFERENTE?*, Vol I e II, Lisboa: Ministério da Educação.

FRAGO, A. V. (2007), *Sistemas Educativos, Culturas escolares e reformas*, [S.l.]: Edições Pedago.

INE (2007), *Anuário Estatístico da Região Norte – 2006*, Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

POL, M. et al (2007), *Em busca do conceito de cultura escolar: Uma contribuição para as discussões actuais*, in Revista Lusófona de Educação, Outubro, pp. 63-79.

YIN, R. K. (2002), *ESTUDO DE CASO, Planejamento e Métodos*, [S.l.]: Bookman.

---

## **Anexos**

---

---

## **Anexo - I**

---

Documento relativo ao Projecto ***Identificação e caracterização de classes de escolas de sucesso*** (Refª FCG SEB07P)

***Projecto***

***Identificação e caracterização***

***de classes de escolas de sucesso***

(Refª FCG SEB07P)

2007-2008

Unidade de Investigação Educação e Desenvolvimento  
Faculdade de Ciências e Tecnologia — Universidade Nova de Lisboa



**FCT** Fundação para a Ciência e a Tecnologia  
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR



Coordenador: José Manuel Matos, [jmm@fct.unl.pt](mailto:jmm@fct.unl.pt)  
Contacto: Unidade de Investigação Educação e Desenvolvimento, Faculdade de Ciências e  
Tecnologia, 2825-118 CAPARICA, [uied@fct.unl.pt](mailto:uied@fct.unl.pt)



## **1. Descrição do projecto**

### **1.1. Identificação do Projecto**

Identificação e caracterização de classes de escolas de sucesso  
(Refª FCG SEB07P)

### **1.2. Enquadramento conceptual**

O estudo que pretende desenvolver-se assenta na problemática do sucesso escolar e, em particular, dos respectivos sub-sistemas, sendo este de importância central para qualquer estudo de planeamento a nível nacional, bem como um contributo para a promoção da qualidade do sistema educativo. Esta temática enquadra-se na linha de investigação sobre os factores que estão associados à eficácia e qualidade escolar. Ao longo dos últimos anos, são vários os estudos internacionais, em larga escala, utilizando metodologias quantitativas, que têm evidenciado a existência de escolas que promovem o sucesso escolar. A nível nacional esses estudos tendem a desenvolver-se numa natureza mais qualitativa, não deixando, contudo, de indiciar factores responsáveis por tais sucessos.

### **1.3. Definição do conceito de sucesso escolar utilizado no Projecto**

Tomando como indicador as classificações internas finais (CIF) e as classificações em exame (CE), obtidas pelos alunos de 12º ano, nos últimos 6 anos, define-se um conceito de sucesso escolar que assenta fundamentalmente nos resultados destas duas classificações. Assim, considera-se que uma escola de sucesso é aquela que apresenta, para além de melhores classificações em exame, uma menor diferença entre estas e as classificações internas finais. No sentido de obter uma amostra heterogénea de escolas, propõe-se que este critério seja aplicado por distrito.

### **1.4. Fundamentação e definição dos objectivos**

Sendo a avaliação dos alunos um elemento integrante da prática educativa, não se pode deixar de considerar esta informação, qualquer que seja a definição de sucesso escolar considerada. Muito embora, o conceito de sucesso esteja longe de se confinar ou reduzir aos resultados dos alunos do 12º ano nos exames nacionais, também é incontestável que estes ocupam o primeiro plano na missão específica das escolas secundárias junto dos estudantes que pretendem ingressar no ensino superior. Tem-se, assim, em consideração, neste projecto, uma definição de sucesso escolar que se baseia nos dados relativos a 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 e 2006, correspondentes à 1ª fase da época de exames dos alunos internos dos anos supra-citados. Propõe-se, em consequência, a caracterização e análise de um conjunto de escolas de cada distrito que apresentam, níveis heterogéneos de classificações em exame, e diferenças (também heterogéneas) entre estas e as classificações internas finais. Esta metodologia reduz a dimensão do problema, simplificando o alcance do objectivo primeiro deste estudo — os factores de promoção do sucesso escolar — via a focalização num conjunto específico de escolas de níveis heterogéneos de sucesso, com sobre-representação de escolas consideradas de sucesso. Propõe-se ainda aprofundar esta caracterização através de estudo de caso de algumas escolas.

### 1.4.1 Objectivos gerais

1. Identificar escolas de sucesso.
2. Caracterizar as escolas de sucesso, identificando factores organizacionais e de funcionamento comuns.
3. Compreender, em profundidade, alguns factores de promoção do sucesso.

### 1.4.2 Objectivos específicos

Em relação às escolas seleccionadas:

- Caracterizar o contexto externo e interno.
- Caracterizar o sistema de organização e gestão escolar, observando, em particular os modos de recolha e tratamento sistemático de informação.
- Caracterizar a cultura de cada escola.
- Segmentar as escolas procurando identificar Classes de Sucesso e os factores que melhor discriminam entre estas classes.

## 1.5. Descrição da metodologia a adoptar

Este projecto será desenvolvido em diversas fases. A primeira fase envolve a selecção das escolas de sucesso e a construção de instrumentos de recolha de dados.

A1. Selecção das escolas de sucesso será efectuada da seguinte forma:

- a. Identificar as escolas públicas por nível de IDS que se encontram consistentemente acima do percentil 90 nas classificações em exame (CE) dos últimos seis anos, separadamente para cursos gerais e cursos tecnológicos.
- b. Para estas escolas, calcular a diferença (DIF) entre a classificação interna final (CIF) e a classificação em exame  $DIF = CIF - CE$  e escolher aquelas cuja diferença seja mínima. Prevê-se que a amostra envolva cerca de 60 escolas.

A2. A construção de instrumentos de recolha de dados (elaboração de questionários, de guiões de entrevista e de uma ficha de caracterização do contexto externo e interno da escola, em particular) e teste dos mesmos instrumentos.

A segunda fase do projecto conterà duas vertentes, que decorrerão em simultâneo. Uma delas será um estudo quantitativo que será acompanhado por um outro qualitativo.

O estudo quantitativo desenvolver-se-á da seguinte forma:

- B1. Inquéritos a responsáveis e a representantes de vários intervenientes na escola.
- B2. Codificação e edição dos dados dos inquéritos.
- B3. Segmentação das organizações e discriminação classes de sucesso mediante funções discriminantes específicas.

O estudo qualitativo assentará na realização de estudos de caso.

C1. Análise de discrepâncias ou coincidências que se destaquem na primeira fase da metodologia.

C2. Realização de entrevistas a responsáveis e a representantes dos vários intervenientes na escola.

O Projecto terá ainda uma terceira fase, durante a qual serão redigidas as conclusões e será feita a difusão dos resultados, através de comunicações, artigos em revistas e de um livro.

### **1.6. População alvo**

As escolas estudadas são identificadas de acordo com a descrição do ponto anterior. A diversificação sócio-económica será garantida através da representação de escolas de quatro níveis de IDS, procurando assegurar a heterogeneidade social e cultural, quer das instituições educativas, quer da população estudantil alvo do projecto.

### **1.7. Impacto esperado do projecto**

O Projecto permitirá a identificação de factores de promoção de sucesso. Proporá ainda um conjunto de recomendações gerais.

### **1.8. Difusão dos resultados**

Os resultados do projecto serão publicados num livro. Diversas componentes contribuirão para a realização parcial de teses de doutoramento e outra de mestrado. Alguns resultados serão objecto de publicação em revistas científicas e em congressos da especialidade.

### **1.9. Acompanhamento e avaliação do projecto**

O Projecto será acompanhado por uma comissão de avaliação externa composta por 3 Doutorados em Ciências da Educação, Sociologia e Engenharia de Sistemas.

## **2. Promotores**

### **2.1. Identificação dos proponentes e dos intervenientes no projecto**

O projecto está sediado na UIED, Unidade de Investigação Educação e Desenvolvimento, centro de investigação da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.

O projecto é coordenado pelo Professor Doutor José Manuel Matos, e da equipa fazem parte os Professores Doutores António Domingos e Mariana Alves, a Mestre Carla Martinho Martins, e os Drs. Lina Vicente, Isabel Beatriz, Bruno Francisco, Hélder Moura, José Carlos Calado, Maria do Rosário Lóia, Pedro Carvalho e Sofia Calado. O projecto conta ainda com a colaboração dos bolseiros Inês Seco e Pedro Pereira.

### **2.2. Articulação/Contribuição de outras instituições**

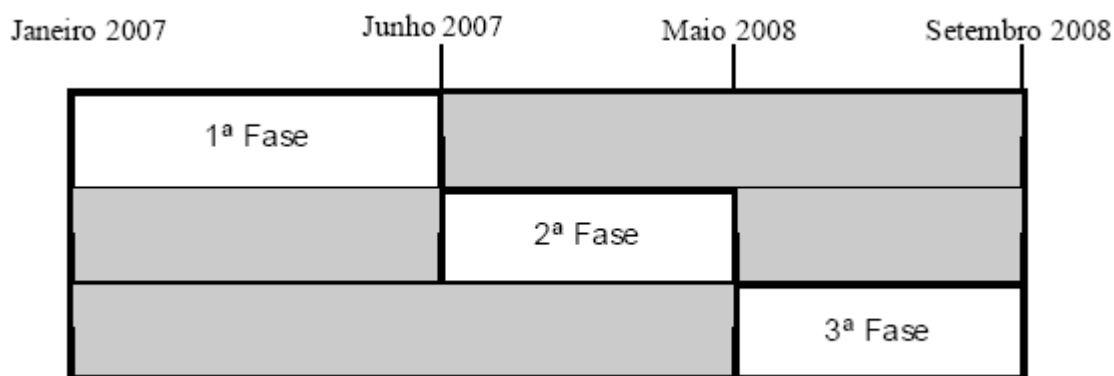
Por intermédio dos proponentes e colaboradores contribuem para o projecto a Universidade Aberta, bem como as escolas seleccionadas.

## **3. Calendário**

### **3.1. Duração prevista**

O Projecto terá a duração de dois anos, com início a 1 Janeiro de 2007 e término a 30 de Setembro de 2008.

### 3.2. Cronograma das acções/tarefas a realizar



#### 1ª fase

Identificar as escolas sucesso. Construção de instrumentos de recolha de dados.

#### 2ª fase

Recolha de inquéritos. Preparação da base dados.

#### 3ª fase

Análise e desenvolvimento de metodologia quantitativa específica. Avaliação e síntese das conclusões bem como a redacção propriamente dita.

### 3.3. Financiamento

As actividades do Projecto serão apoiadas pela Unidade de Investigação Educação e Desenvolvimento financiada através da Fundação para a Ciência e Tecnologia e da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa e pela Fundação Calouste Gulbenkian através do seu Serviço de Educação. A equipa do projecto desenvolvê-lo-á no âmbito das suas actividades de investigação apoiadas pelas respectivas instituições.

---

## **Anexo - II**

---

Guiões das entrevistas realizadas na escola.

## Guião de Entrevista

### Presidente do Conselho Executivo

Lembrar que as informações serão confidenciais, utilizadas apenas no âmbito do estudo, e que se garante o anonimato dos informantes.

#### *Dados pessoais*

Qual a sua experiência à frente de órgãos de gestão da escola?

Qual pensa que seja a utilidade do seu trabalho para a comunidade educativa?

#### *Política de escola e tomada de decisão*

Qual o papel do Presidente do Conselho Executivo e do Conselho Executivo, em geral, na determinação da política da escola, nomeadamente no que respeita aos seguintes aspectos:

Missão da escola (preparação de alunos para ensino superior e preparação para a vida activa; selecção de alunos, equidade e igualdade de oportunidade; prioridades: instrução - enfoque nos resultados das disciplinas -, educação para a cidadania, actividades de complemento curricular, etc.)?

Oferta educativa da escola (cursos gerais e tecnológicos)?

Na gestão e implementação do currículo (gestão dos programas, distribuição do serviço lectivo e não lectivo, estabelecimento de prioridades curriculares)?

Na política de avaliação (critérios, classificação, instrumentos de avaliação, etc.)?

Como se processa a tomada de decisão acerca das diferentes áreas de intervenção da escola?

Quem participa na tomada de decisão?

Em que áreas?

Qual a política da escola de modo a assegurar o envolvimento dos diferentes parceiros

Pais

Autarquia

Forças sociais, económicas e culturais da sua região?

*Qual a política da escola para garantir que todos aprendam?*

Qual a política de ensino?

Qual a política de avaliação?

Qual a política de apoio?

*Visão da escola*

Do seu ponto de vista, o que constitui a identidade da sua escola?

A oferta curricular, em especial, Curso tecnológicos?

Os resultados (bons ou maus) nos exames nacionais do 12º ano?

Entrada no ensino superior assegurada para os jovens que terminam o secundário?

Empregabilidade assegurada para os jovens que terminam o secundário?

A qualidade dos professores, dos equipamentos, da gestão?

O clima relacional? A cooperação entre o pessoal? A transparência na tomada de decisão? A colegialidade na tomada de decisão?

Qual a imagem da escola na comunidade, que a faz ser percebida como diferente de outras (quanto à qualidade do ensino e ao sucesso dos alunos) nomeadamente:

O trabalho e os acontecimentos mais significativos da escola são comentados fora dela?

A escola é referida e reconhecida, pela comunidade, a propósito da qualidade do seu trabalho e do bom desempenho dos seus alunos?

Que documentos ou actividades de divulgação interna/externa produz a escola?  
(Página Internet, folhetos, jornais, festas, reunião com empresas, etc.)

### *Pontos fortes e fracos da escola*

Quais os principais problemas que, do seu ponto de vista, existem a diferentes níveis da escola?

Qualidade do ensino?

Fraca assiduidade de professores ou alunos

Avaliação das aprendizagens e classificação dos alunos (excessivo rigor ou excesso de benevolência)?

Escassez/deterioração de equipamentos e instalações?

Relações problemáticas, conflituosas entre professores, alunos, empregados, pais?

Outros? Quais?

Do seu ponto de vista quais os aspectos mais positivos desta escola?

Qualidade do ensino? Boa preparação para os exames do 12º ano?

Garantia de empregabilidade aos alunos no final do secundário

Justeza na avaliação e classificação dos alunos?

Qualidade dos equipamentos e das instalações?

Boas relações entre professores, alunos, empregados, pais?

Outros? Quais?



## Guião de entrevista a professores

Lembrar que as informações serão confidenciais, utilizadas apenas no âmbito do estudo, e que se garante o anonimato dos informantes.

### *Identificação*

A que Departamento Curricular ou Grupo Disciplinar pertence?

Há quantos anos trabalha nesta escola?

Que funções exerce na escola?

### *Gestão, organização e cultura de escola*

Qual o seu contributo para a definição dos *princípios orientadores da política da escola*?

Fez parte de algum grupo de trabalho específico?

Em que outras situações teve oportunidade de discutir estes assuntos?

E para a elaboração dos documentos que a consubstanciam?

Qual o seu contributo na tomada de decisão acerca de assuntos relacionados com o *funcionamento da escola* (horários, constituição de turmas, organização de actividades não lectivas, etc.).

Como toma conhecimento das decisões tomadas nos diferentes níveis de decisão?

Quais os canais mais utilizados e mais eficazes de divulgação de informação?

Essa informação chega em tempo oportuno?

Participa em algum grupo de trabalho — formal ou informal (equipa de auto-avaliação, "clubes", etc.)?

Participa em algum projecto? Qual?

### *Gestão e implementação do currículo*

Quais os assuntos abordados, habitualmente, nas reuniões de DC/GD?

Gestão do programa (distribuição dos temas por períodos lectivos, número de horas)?

Decisão acerca das estratégias de ensino a utilizar?

Decisão acerca de instrumentos e critérios de avaliação a aplicar?

Elaboração/selecção de materiais didácticos?

Análise de resultados de avaliação, reflexão sobre as práticas?

Em que medida implementa as decisões tomadas a nível do DC/GD, relativamente à gestão e implementação do currículo?

Que espécie de controlo é feito pelo DC/GD para verificar se as decisões tomadas a nível grupal são implementadas pelos diferentes membros do grupo?

Que trabalho desenvolve com outros colegas do DC/GD para além das reuniões do DC/GD?

### *Pontos fortes e fracos da escola*

Quais os principais problemas que, do seu ponto de vista, existem a diferentes níveis da escola?

Qualidade do ensino?

Fraca assiduidade de professores ou alunos

Avaliação da aprendizagens e classificação dos alunos (excessivo rigor ou excesso de benevolência)?

Escassez/deterioração de equipamentos e instalações?

Relações problemáticas, conflituosas entre professores, alunos, empregados, pais?

Outros? Quais?

Do seu ponto de vista quais os aspectos mais positivos desta escola?

Qualidade do ensino? Boa preparação para os exames do 12º ano?

Garantia de empregabilidade aos alunos no final do secundário

Justeza na avaliação e classificação dos alunos?

Qualidade dos equipamentos e das instalações?

Boas relações entre professores, alunos, empregados, pais?

Outros? Quais?

## Guião de entrevista

### Professores Coordenadores de Departamento ou Representantes de Disciplina

Lembrar que as informações serão confidenciais, utilizadas apenas no âmbito do estudo, e que se garante o anonimato dos informantes.

#### *Identificação*

Qual é o seu DC/GD?

Há quantos anos trabalha nesta escola?

Há quanto tempo exerce esta função?

#### *Gestão, organização e cultura de escola*

Quantos professores pertencem ao seu DC/GD?

Qual foi o processo de eleição/selecção/designação para a função?

Qual o contributo do seu DC/GD para a definição dos princípios orientadores da política da escola?  
E para a elaboração dos documentos que a consubstanciam?

As decisões tomadas nos diferentes níveis são coerentes com a política e opções mais gerais da escola?

Que articulação existe entre as decisões tomadas a diferentes níveis?

Como se expressa a colaboração entre os diferentes níveis e tipos de agentes educativos da escola?

Através da gestão do currículo, de actividades de complemento curricular, de tarefas administrativas ou outras?

### *Gestão e implementação do currículo*

Em que incidem as decisões tomadas no grupo, no que se refere à gestão do programa?

Distribuição dos temas por períodos lectivos, número de horas?

Decisão acerca das estratégias de ensino a utilizar?

Decisão acerca de instrumentos e critérios de avaliação a aplicar?

Elaboração/selecção de materiais didácticos?

Análise de resultados de avaliação, reflexão sobre as práticas?

Existem práticas de ensino resultantes de decisões tomadas no grupo?

Que mecanismos de controlo são desenvolvidos para verificar se as decisões tomadas a nível grupal são implementadas pelos diferentes membros do grupo?

### *Pontos fortes e fracos da escola*

Quais os principais problemas que, do seu ponto de vista, existem a diferentes níveis da escola?

- Qualidade do ensino?
- Fraca assiduidade de professores ou alunos
- Avaliação da aprendizagens e classificação dos alunos (excessivo rigor ou excesso de benevolência)?
- Escassez/deterioração de equipamentos e instalações?
- Relações problemáticas, conflituosas entre professores, alunos, empregados, pais?
- Outros? Quais?

Do seu ponto de vista quais os aspectos mais positivos desta escola?

- Qualidade do ensino? Boa preparação para os exames do 12º ano?
- Garantia de empregabilidade aos alunos no final do secundário
- Justeza na avaliação e classificação dos alunos?
- Qualidade dos equipamentos e das instalações?
- Boas relações entre professores, alunos, empregados, pais?
- Outros? Quais?

## Guião de entrevista

### Representante da Associação de Pais

Lembrar que as informações serão confidenciais, utilizadas apenas no âmbito do estudo, e que se garante o anonimato dos informantes.

#### *Identificação*

Em que situação se encontram nesta reunião (em representação de ano/turma; membro da Assembleia de Escola, elemento do Conselho Pedagógico, membro da Associação de Pais, etc.)?

Desde há quanto tempo têm educandos vosso nesta escola?

O que vos levou a colocar os vossos educandos nesta escola:

- Proximidade de casa?
- Assegurar a continuidade dos alunos na escola?
- Existência de outros familiares a frequentá-la?
- Reconhecimento da qualidade da escola?
- Ter as ofertas curriculares desejadas?
- Razões de segurança?
- Existência de ocupação de tempos livres ou actividades de apoio para além do período lectivo?
- Boa preparação para os exames do 12º ano?
- Ligação ao mundo empresarial e consequente facilidade de colocação no mercado de trabalho?

*Gestão, organização e cultura de escola*

Qual o seu contributo para a definição dos princípios orientadores da política da escola?

E para a elaboração dos documentos que a consubstanciam?

Fez parte de algum grupo de trabalho específico?

Em que outras situações teve oportunidade de discutir estes assuntos?

Qual o seu contributo na tomada de decisão acerca de assuntos relacionados com o funcionamento da escola (horários, constituição de turmas, organização de actividades não lectivas, etc.).

Como toma conhecimento das decisões tomadas nos diferentes níveis de decisão? Quais os canais mais utilizados e mais eficazes de divulgação de informação?

Há informação escrita? Qual a sua origem?

Quando solicita alguma informação específica ou pede para ser recebido os seus pedidos são satisfeitos?



Participa em alguma actividade da escola com regularidade? Qual?

Grupo desportivo ou cultural?

Reuniões dos órgãos de gestão pedagógica (CP, CT)?

Qual a imagem que outros pais e outras pessoas da comunidade têm da escola?

O trabalho e os acontecimentos mais polémicos/negativos da escola são comentados fora dela?

A escola é referida e reconhecida, pela comunidade a propósito da qualidade do seu trabalho e do bom desempenho dos seus alunos?

Se pudesse influenciar a política da escola, que prioridades estabeleceria? O que mudaria de imediato?

### *Pontos fortes e fracos da escola*

Quais os principais problemas que existem na escola?

Qualidade do ensino?

Avaliação das aprendizagens e classificação dos alunos (excessivo rigor)?

Escassez/deterioração de equipamentos e instalações?

Violência, droga?

Relações problemáticas, conflituosas entre professores, alunos, empregados, pais.

Outros? Quais?

Do seu ponto de vista quais os aspectos mais positivos desta escola?

Qualidade do ensino? Boa preparação para os exames do 12º ano?

Garantia de empregabilidade aos alunos no final do secundário

Justeza na avaliação e classificação dos alunos?

Qualidade dos equipamentos e das instalações?

Boas relações entre professores, alunos, empregados, pais.

Outros? Quais?